

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису

БОГДАНЮК ІГОР ВАСИЛЬОВИЧ

Гриф
Прим. N _____

УДК 338.436:339.924:631.11

ДИСЕРТАЦІЯ

**МЕХАНІЗМИ ТА СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ
ЕКОНОМІЧНОЇ, ЕКОЛОГІЧНОЇ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПРАВОВОЇ
БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ: ТЕОРІЯ,
МЕТОДОЛОГІЯ, ПРАКТИКА**

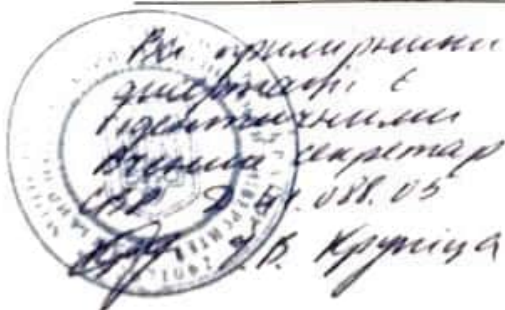
**Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)**

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук

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

І.В.Богданюк



Одеса – 2024

АНОТАЦІЯ

Богданюк І. В. Механізми та системи управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу: теорія, методологія, практика. – Рукопис.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Одеський національний технологічний університет, Одеса, 2024.

У дисертаційній роботі отримано нове вирішення важливої наукової проблеми обґрунтування теоретичних, методологічних та прикладних засад управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено теоретичні засади управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки через досягнення безпечних станів суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано контури управління безпекою діяльності та зв'язок цих процесів зі складовими відтворювального процесу суб'єктів аграрного бізнесу. Ідентифіковано характеристики економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки, як об'єктів докладання управлінських зусиль. Обґрунтовано методологію ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу. Розроблено прийоми та підходи до оцінювання рівня дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Окреслено методологічні засади управління впливом на трансформаційні процеси в аграрному виробництві в контексті сучасних викликів. Визначено тенденції зміни економічної ефективності ведення бізнесу в аграрній сфері.

Ідентифіковано екологічні та соціальні ризики безпечного провадження основної діяльності суб'єктами аграрного бізнесу. Визначено умови здійснення процесу управління дотриманням безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Окреслено каталізатори, інгібітори, можливості, загрози та ризики дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки

суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено ступінь взаємного впливу економічних, екологічних та організаційно-правових станів та факторів дотримання безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Обґрунтовано функціональне та інструментальне оформлення механізмів та систем управління дотриманням безпекою в контурах змін в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено напрями, шляхи та процедури трансформація систем менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу в процесі управління дотриманням безпеки діяльності та розвитку. Обґрунтовано типологію стратегій управління дотриманням безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Визначено напрями управління реагуванням на зміни та виклики зовнішнього середовища в системі дотримання безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Визначено основні принципи, інструменти та механізми управління трансформаційними процесами, зокрема впровадження стандартів сталого розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та застосування інноваційних технологій. Згідно зі звітом Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), у 2022 році понад 70% аграрних підприємств у країнах, що розвиваються, зіткнулися з викликами, пов'язаними зі змінами клімату, що вимагає негайної адаптації управлінських систем. Запропоновано моделі інтеграції, які забезпечують ефективну взаємодію між управлінням виробничими процесами, безпекою та стратегічним розвитком підприємства. Зазначено, що у країнах Європейського Союзу, де широко застосовуються стандарти ISO 14001, спостерігається зменшення витрат на енергоресурси в середньому на 15% у агропромислових підприємствах, що впровадили екологічно сталий підхід. Крім того, впровадження інноваційних технологій, таких як точне землеробство, дозволило зменшити витрати на добрива та пестициди до 20%, підвищивши врожайність на 10-12% у ключових аграрних регіонах світу. Такі показники підтверджують ефективність використання запропонованих

моделей для забезпечення стійкості й конкурентоспроможності аграрного бізнесу.

Аналіз організації управління організаційно-правовою, економічною та екологічною безпекою аграрних підприємств показує, що більшість керівників і власників підходять до цього питання несистемно та фрагментарно. Спостереження за підприємствами Харківської області виявило, що лише в 11 з 212 підприємств є юридична служба, яка складається з двох і більше співробітників. У 47% підприємств в структурі управління передбачена лише посада юриста, який переважно займається договірною роботою і зрідка взаємодіє з контролюючими органами. Решта 48% підприємств взагалі не мають юридичних посад чи служб, а відповідні функції розподіляються між керівниками підприємства.

Інтеграція систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою в менеджмент аграрних підприємств покликана впорядкувати існуючі функціональні системи управління. Оцінювання їх готовності до впровадження нових інструментів проведено через аналіз функціональних систем планово-економічної, комерційної, аналітичної та правової роботи на підприємствах Харківської та Сумської областей. Використовуючи метод експертних оцінок, було виявлено значні можливості для вдосконалення цих систем і підвищення ефективності управління організаційно-правовою безпекою.

У дослідженні запропоновано методичний підхід до прийняття рішень щодо правового забезпечення, що передбачає вибір між утриманням власної юридичної служби та залученням сторонніх організацій на умовах аутсорсингу. Цей вибір ґрунтується на аналізі витрат за кожним із варіантів, а також залежить від розміру підприємства, обсягів виробництва та його спеціалізації.

В умовах змін у землекористуванні, посилення інтеграційних процесів і зростання ролі великих аграрних об'єднань особливу увагу слід приділяти економічному захисту власності. Оскільки аграрні підприємства беруть

участь як у земельних, так і в майнових відносинах, інтеграційні процеси створюють додаткові ризики для їхньої основної діяльності та розвитку. Це вимагає раціонального управління землекористуванням, оптимізації структури основних засобів і підвищення ефективності організаційного впливу менеджменту.

Аналіз показав, що аграрні підприємства залучають елементи функціональних систем менеджменту для забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки лише на 19-35%. Це вказує на значний потенціал для вдосконалення управлінських рішень.

Дослідження також виявили, що підприємства здебільшого не застосовують критерії та показники, які відображають ефективність їхнього розвитку, такі як ринковий успіх продукції, конкурентні переваги тощо. Ці індикатори рідко використовуються у планово-економічній діяльності та стратегічному плануванні, яке враховує безпеку управлінських рішень у внутрішньому та зовнішньому середовищах. У результаті інструменти управління безпекою застосовуються безсистемно, що уповільнює розвиток стратегічного управління — важливого чинника для стабільного економічного зростання.

Інтеграція цих інструментів створює основу для прийняття управлінських рішень у безпечних умовах діяльності. Дослідження показали, що підприємства, які активно впроваджують такі інструменти, значно спрощують організацію основних процесів, що підвищує гнучкість та адаптивність систем менеджменту до змін зовнішніх умов.

У ході дослідження було виділено чотири ключові підсистеми в менеджменті підприємства, взаємодія яких сприяє інтеграції інструментів управління організаційно-правовою безпекою для досягнення бажаних результатів. Злагоджена робота цих підсистем дозволяє виявити емерджентні властивості, що приводять до синергічних ефектів. Це досягається завдяки впорядкуванню взаємодії між структурними елементами підприємства, включаючи його підрозділи та посадових осіб, які виконують планово-

економічні, комерційні, аналітичні та організаційні функції.

Інтеграція інструментів управління організаційно-правовою безпекою в управлінські процеси дозволяє підвищити економічну ефективність підприємства. Це відбувається за рахунок збільшення гнучкості системи управління, спрощення процесів адаптації стратегії та тактики, а також покращення обґрунтованості управлінських рішень. У результаті підприємство стає більш здатним до оперативного реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі.

Дослідження підтвердили, що в сучасних умовах доцільно виділяти три типи політики забезпечення безпеки аграрних підприємств: реактивну, активну та проактивну. Реактивна політика зосереджується на реагуванні на вже виниклі загрози або проблеми. Вона орієнтована на усунення наслідків порушень безпеки та відновлення стабільності. Активна політика передбачає регулярний моніторинг і аналіз поточних ризиків, а також впровадження заходів для їх зменшення. Її мета – своєчасне виявлення загроз і мінімізація їхнього впливу. Проактивна політика спрямована на прогнозування можливих загроз і розробку запобіжних заходів, що дозволяють запобігати виникненню кризових ситуацій ще до їхнього прояву.

Обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування механізмів та систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, в основі яких лежить ідентифікація ознак виділених компонент безпеки в якості об'єктів управління, встановлення відповідності інструментів впливу вказаним ознакам з подальшою формалізацією процедур трансформації механізмів управління дотриманням безпечних станів в підсистемі менеджменту з передачею специфічних функцій відповідним структурним підрозділам організацій. Ідентифіковано принципи побудови та функціонування механізмів управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу шляхом обґрунтування методологічних засад типології специфічних функцій

менеджменту організації, які стосуються управління безпекою, з виділенням превентивного, проактивного, активного та пасивного типів виконання вказаних функцій на основі встановлення відповідності системи управління безпекою системоутворюючим та системозначимим ознакам, таким як гнучкість, адаптивність та надійність. Обґрунтовано структуру та класифікацію інструментарію управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу з подальшою ідентифікацією на цій основі організаційно-методичного підходу до імплементації механізмів управління, до складу яких входять виділені організаційно-адміністративні, виробничо-комерційні, кадрові та інформаційні інструменти, в системах менеджменту суб'єктів шляхом системного застосування виділених категорій інструментів захисту інтересів суб'єкта аграрного бізнесу, збереження його потенціалу та організаційної цілісності.

Ключові слова: безпека, система менеджменту, функція, інструмент, механізм, трансформація.

ABSTRACT

Bogdanyuk I. V. Mechanisms and systems of management of compliance with economic, environmental and organizational and legal security of agrarian business entities: theory, methodology, practice. - Manuscript.

Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences in the specialty 08.00.04 - economics and management of enterprises (by type of economic activity). - Odessa National Technological University, Odesa, 2024.

The dissertation work provides a new solution to an important scientific problem of substantiating the theoretical, methodological and applied principles of managing the economic, environmental and organizational and legal security of agrarian business entities. The theoretical principles of managing compliance with economic, environmental and organizational and legal security through achieving

safe states of agrarian business entities are determined. The contours of management of activity safety and the connection of these processes with the components of the reproductive process of agrarian business entities are substantiated. The characteristics of economic, environmental and organizational and legal security as objects of management efforts are identified. The methodology for identifying, diagnosing and analyzing safe states in the functioning of agrarian business entities is substantiated. Methods and approaches to assessing the level of compliance with economic, environmental and organizational and legal security of agrarian business entities are developed. The methodological principles of managing the impact on transformation processes in agricultural production in the context of modern challenges are outlined. Trends in changing the economic efficiency of doing business in the agricultural sector are identified.

The environmental and social risks of the safe implementation of the main activity by agrarian business entities are identified. The conditions for implementing the process of managing compliance with the safety of agrarian business entities are determined. Catalysts, inhibitors, opportunities, threats and risks of compliance with economic, environmental and organizational and legal security of agrarian business entities are outlined. The degree of mutual influence of economic, environmental and organizational and legal conditions and factors of safety compliance of agrarian business entities is determined. The functional and instrumental design of mechanisms and systems of safety compliance management in the contours of changes in the management of agrarian business entities is substantiated. The directions, ways and procedures of transformation of management systems of agrarian business entities in the process of managing safety compliance of activities and development are determined. The typology of strategies for managing safety compliance of agrarian business entities is substantiated. The directions of management of response to changes and challenges of the external environment in the system of safety compliance of agrarian business entities are determined.

The main principles, tools and mechanisms of management of transformation processes are determined, in particular the implementation of sustainable development standards, adaptation to changes in the external environment and the application of innovative technologies. According to a report by the Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO), in 2022, more than 70% of agricultural enterprises in developing countries faced challenges related to climate change, which requires immediate adaptation of management systems. Integration models are proposed that ensure effective interaction between production process management, safety and strategic development of the enterprise. It is noted that in the countries of the European Union, where ISO 14001 standards are widely used, there is an average reduction in energy costs of 15% in agro-industrial enterprises that have implemented an environmentally sustainable approach. In addition, the introduction of innovative technologies, such as precision agriculture, has reduced costs for fertilizers and pesticides by up to 20%, increasing yields by 10-12% in key agricultural regions of the world, such indicators confirm the effectiveness of using the proposed models to ensure the sustainability and competitiveness of agricultural businesses.

Analysis of the organization of management of organizational, legal, economic and environmental security of agricultural enterprises shows that most managers and owners approach this issue unsystematically and fragmentarily. Observation of enterprises in the Kharkiv region revealed that only 11 out of 212 enterprises have a legal service consisting of two or more employees. In 47% of enterprises, the management structure provides only for the position of a lawyer, who is mainly engaged in contractual work and occasionally interacts with regulatory authorities. The remaining 48% of enterprises do not have legal positions or services at all, and the relevant functions are distributed between the heads of the enterprise. The integration of economic, environmental and organizational and legal security management systems into the management of agricultural enterprises is designed to streamline existing functional management systems. Their readiness for the implementation of new tools was assessed through

an analysis of the functional systems of planning, economic, commercial, analytical and legal work at enterprises in the Kharkiv and Sumy regions. Using the method of expert assessments, significant opportunities were identified for improving these systems and increasing the efficiency of organizational and legal security management.

The study proposed a methodical approach to decision-making regarding legal support, which involves a choice between maintaining one's own legal service and involving third-party organizations on outsourcing terms. This choice is based on an analysis of the costs of each option, and also depends on the size of the enterprise, production volumes and its specialization.

In the context of changes in land use, increased integration processes and the growing role of large agricultural associations, special attention should be paid to the economic protection of property. Since agricultural enterprises participate in both land and property relations, integration processes create additional risks for their main activities and development. This requires rational land use management, optimization of the structure of fixed assets and increasing the efficiency of the organizational impact of management.

The analysis showed that agricultural enterprises involve elements of functional management systems to ensure economic, environmental and organizational and legal security only by 19-35%. This indicates a significant potential for improving management decisions.

The study also found that enterprises mostly do not apply criteria and indicators that reflect the effectiveness of their development, such as market success of products, competitive advantages, etc. These indicators are rarely used in planned economic activities and strategic planning, which takes into account the safety of management decisions in the internal and external environments. As a result, security management tools are applied unsystematically, which slows down the development of strategic management - an important factor for stable economic growth.

The integration of these tools creates a basis for making management

decisions in safe operating conditions. Studies have shown that enterprises that actively implement such tools significantly simplify the organization of basic processes, which increases the flexibility and adaptability of management systems to changes in external conditions.

The study identified four key subsystems in enterprise management, the interaction of which contributes to the integration of organizational and legal security management tools to achieve the desired results. The coordinated work of these subsystems allows to reveal emergent properties that lead to synergistic effects. This is achieved by streamlining the interaction between the structural elements of the enterprise, including its divisions and officials who perform planning and economic, commercial, analytical and organizational functions.

Integration of organizational and legal security management tools into management processes allows to increase the economic efficiency of the enterprise. This occurs by increasing the flexibility of the management system, simplifying the processes of adapting strategy and tactics, as well as improving the validity of management decisions. As a result, the enterprise becomes more capable of responding promptly to changes in the external and internal environment.

Studies have confirmed that in modern conditions it is advisable to distinguish three types of security policy for agricultural enterprises: reactive, active and proactive. Reactive policy focuses on responding to threats or problems that have already arisen. It is aimed at eliminating the consequences of security violations and restoring stability. Active policy involves regular monitoring and analysis of current risks, as well as the implementation of measures to reduce them. Its goal is to identify threats in a timely manner and minimize their impact. Proactive policy is aimed at predicting possible threats and developing preventive measures that allow preventing the emergence of crisis situations before they occur.

The conceptual principles of the construction and functioning of mechanisms and systems for managing the economic, environmental and

organizational and legal security of agricultural business entities are substantiated, which are based on the identification of the features of the selected security components as management objects, establishing the correspondence of the influence instruments to the specified features with the subsequent formalization of the procedures for transforming the mechanisms for managing compliance with safe states into management subsystems with the transfer of specific functions to the relevant structural divisions of the organizations. The principles of the construction and functioning of mechanisms for managing compliance with the economic, environmental and organizational and legal security of agricultural business entities are identified by substantiating the methodological principles of the typology of specific functions of the organization's management related to security management, with the allocation of preventive, proactive, active and passive types of performance of the specified functions on the basis of establishing the correspondence of the security management system to system-forming and system-significant features, such as flexibility, adaptability and reliability. The structure and classification of the management tools for maintaining the economic, environmental and organizational and legal security of an agrarian business entity are substantiated with the subsequent identification on this basis of an organizational and methodological approach to the implementation of management mechanisms, which include selected organizational and administrative, production and commercial, personnel and information tools, in the management systems of entities through the systematic application of selected categories of tools for protecting the interests of an agrarian business entity, preserving its potential and organizational integrity.

Keywords: security, management system, function, tool, mechanism, transformation.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Богданюк І.** Методологічні засади формування та трансформації механізмів та систем управління дотриманням безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Управління розвитком агропромислового виробництва: механізми, потенціал, інструментарій / Кол. монографія. Одеса, 2024, С. 31-58.

2. **Богданюк І. В.** Цифрові технології в управлінні безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 415-419. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-67>.

3. **Богданюк І. В.** Вплив трансформаційних процесів на безпеку діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 409-412. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-69>.

4. **Богданюк І. В.** Методи інтегрального оцінювання рівня безпеки в аграрному секторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 403-406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-69>.

5. **Богданюк І. В.** Сучасні підходи до аналізу ризиків і загроз для безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 336-339. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-60>.

6. **Богданюк І. В.** Інтеграція інноваційних технологій у системи безпеки аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 122-126. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-23>.

7. **Богданюк І. В.** Використання збалансованої системи пока-зників для інтеграції безпеки в управління аграрним бізнесом. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 101-105. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-19>.

8. **Богданюк І.** Комплексний підхід до оцінювання економічної,

екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Том. 330. № 3. С. 512-518. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-81>.

9. **Богданюк І.** Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Том 334. № 5. С. 561-565. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-85>.

10. **Богданюк І. В.** Особливості відтворювального процесу в функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу в контурах управління безпекою їх діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14176343>.

11. **Богданюк І. В.** Виклики та чинники формування механізму управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14200373>.

12. **Богданюк І. В.** Механізми формування та підтримки економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14195847>.

13. **Богданюк І. В.** Ідентифікація безпечних станів діяльності та розвитку суб'єктів економічних відносин. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14195695>.

14. **Богданюк І. В.** Методичний інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємств. *Наукові перспективи*. 2024. № 10 (52). С. 407-416. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-407-416](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-407-416).

15. **Богданюк І. В.** Багатофакторна модель оцінки ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-25-31>.

16. **Богданюк І. В.** Фінансові механізми забезпечення економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 50-54. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524->

[0455-2024-5-11](#).

17. **Богданюк І. В.** Екологічна безпека суб'єктів аграрного бізнесу: концептуальні підходи та методи оцінювання. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 229-235. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(34)).

18. **Богданюк І.** Особливості формування механізмів управління економічною безпекою аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 326-332. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-45>.

19. **Богданюк І. В.** Відтворення фінансових ресурсів як інструмент забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2024. Том. 4. № 3. С. 128-135. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.128-135>.

20. **Богданюк І. В.,** Мандич С. М. Механізми управління економічною безпекою аграрних підприємств: теоретичні аспекти. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 10 (200). С. 24-34. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.10.04>. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні організаційно-методичних підходів до побудови механізмів управління економічною безпекою аграрних підприємств)

21. Uvarova N., Mykhalskyi O., **Bohdaniuk I.** Lawmaking issues in the regulation of financial relations. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 351-355. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-351-355> (**Web of Science**) (авторський внесок полягає у визначенні ролі регуляторних заходів в управлінні безпекою суб'єктів економічних відносин)

22. Kotvytska N., **Bohdaniuk I.,** Kukhar, O. Key aspects and process of formation of the mechanism for ensuring economic security of agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 1. P. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-145-152> (**Web of Science**) (авторський внесок полягає в обґрунтуванні структури та типології механізмів дотримання економічної безпеки аграрних підприємств).

публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

23. **Богданюк І. В.,** Сабадаш В. В., Крайнов І. П. Проблеми наближення (апроксимації) українського природоохоронного законодавства до екологічного права Європейського союзу. *Проблеми екологічної безпеки: міжнародна науково-технічна конференція м. Кременчук, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2018. С. 51-52. (авторський внесок полягає в ідентифікації правових орієнтирів застосування інструментів управління екологічною безпекою аграрних підприємств)*

24. **Богданюк І. В.,** Ключев О. М., Крайнов І. П. Практика судових експертиз у справах про правопорушення природоохоронного законодавства у світі апроксимації українського законодавства до права Європейського союзу. VII-й Всеукраїнський з'їзд екологів з міжнародною участю (Екологія/Ecology-2019), 25-27 вересня, 2019. Збірник наукових праць. – Вінниця: ВНТУ, 2019. С. 198. *(авторський внесок полягає у визначенні організаційно-методичних засад управління екологічною безпекою)*

25. **Богданюк І. В.** Структурні особливості побудови систем управління безпекою в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 30 листопада 2023 р. / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 171-173.*

26. **Богданюк І. В.** Стратегії управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 373-375.*

27. **Богданюк І. В.** Типологія механізмів управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної*

конференції, м. Миколаїв, 17 травня 2024 р. / За заг.ред. А.М. Старевої; упоряд. С.В. Кандюк-Лебідь. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С. 355-357.

публікації, які додатково розкривають зміст дисертації

28. **Богданюк І. В.**, Мандич С. М. Стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Регіональна економіка*. 2024. №3 (113). С 41-54. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-5>. (авторський внесок полягає в ідентифікації принципів стратегічного управління безпекою підприємства та обґрунтуванні класифікації її складових)

29. **Bohdaniuk I.**, Kolishnichenko V., Ustymenko O. Audit as a form of control of the state financial inspection of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 5. P. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-31-35> (Web of Science) (авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів контролю дотримання економічної безпеки суб'єктів економічних відносин).

30. Hordeiuk A., Ostropilets A., **Bohdaniuk I.** Current Issues of Legal Regulation of Intellectual Property in Space Field. *Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering – Synergetic Engineering: International Scientific and Technical Conference*. Springer Nature Switzerland AG. 2022. Vol. 367. P. 795-813. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94259-5_62 (Scopus) (авторський внесок полягає у визначенні ролі та значення інструментів управління інтелектуальною власністю в управлінні безпекою).

31. Крайнов І. П., **Богданюк І. В.** Деякі проблеми судової інженерно-екологічної експертизи при дослідженні екологічних правопорушень *Актуальні питання судової експертизи та криміналістики: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 95-річчю створення Харків. НДІ суд. експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса (Харків, 10–11 жовт. 2018 р.)*. Харків : Право, 2018. (авторський внесок полягає у визначенні правових засад управління екологічною безпекою)

32. Богданюк І. В., Мирошніченко Р. Е. Деякі методологічні підходи при експертному дослідженні перевищень нормативів гранично допустимих скидів забруднюючих речовин у водний об'єкт: *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики: збірник матеріалів міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 150-річчю з дня народження Засл. проф. М. С. Бокаріуса* (Харків, 18-19 квіт. 2019 р.). Харків: ХНДІСЕ, 2019. С. 288-289. *(авторський внесок полягає у визначенні інструментальних засад управління екологічною безпекою)*

ЗМІСТ

ВСТУП	21
Розділ 1 ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	32
1.1. Науково-теоретичний зміст ідентифікації безпечних станів діяльності та розвитку суб'єктів економічних відносин.....	32
1.2. Складові, сфери та прояви відтворювального процесу в функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу в контурах управління безпекою їх діяльності	46
1.3. Економічна, екологічна та організаційно-правова безпека, як об'єкти управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.....	66
Висновки до розділу 1	80
Розділ 2 МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	83
2.1. Методологія ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу	83
2.2. Прийоми та підходи до оцінювання рівня дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу	102
2.3. Методологічні засади управління впливом на трансформаційні процеси в інтеграції систем управління дотриманням безпеки в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу	126
Висновки до розділу 2	147
Розділ 3 СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДОТРИМАННЯ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В ЇХ МЕНЕДЖМЕНТІ.....	149
3.1. Тенденції змін ефективності функціонування суб'єктів аграрного бізнесу	149
3.2. Особливості економічного захисту власності підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів	178
3.3. Досвід імплементації економічних механізмів управління безпекою в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу.....	191

	20
Висновки до розділу 3	216
Розділ 4 АРХІТЕКТОНІКА ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ	219
4.1. Побудова та типологія механізмів управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу	219
4.2. Організаційні підходи до управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу	229
4.3. Побудова систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу	246
Висновки до розділу 4:	262
Розділ 5 ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ	264
5.1. Структурні особливості систем управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу	264
5.2. Стратегічне управління економічною, екологічною та організаційно- правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу	280
5.3. Дотримання безпеки суб'єктів аграрного бізнесу в процесі агропромислової інтеграції	324
Висновки до розділу 5	370
ВИСНОВКИ.....	373
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	381
ДОДАТКИ.....	411

ВСТУП

Актуальність теми. Для впровадження моделі сталого розвитку, підвищення економічної ефективності та конкурентоспроможності вітчизняних суб'єктів господарювання, а також реалізації інноваційно-інвестиційних проектів у виробничо-технологічній та комерційній сферах, необхідно забезпечити умови для безпечного здійснення основної діяльності та захисту її економічних результатів. Безпека діяльності підприємства полягає не лише в організаційній здатності протидіяти загрозам і забезпечувати фінансові резерви для компенсації можливих збитків, але й у реалізації управлінських заходів, спрямованих на запобігання ризикам і загрозам під час виконання основних операцій і реалізації стратегій економічного розвитку.

Це досягається шляхом підтримання фінансово-економічної стійкості підприємства, захисту його економічних результатів і ресурсів від негативних наслідків комерційної діяльності, протиправних дій третіх осіб, ризиків, пов'язаних з ігноруванням економічних інтересів в інтеграційних процесах, а також згортання агроекологічного потенціалу. Тому економічну, екологічну та організаційно-правову безпеку варто розглядати як окремі об'єкти управління в системі менеджменту суб'єкта аграрного бізнесу. Специфіка їх забезпечення та інтеграція з іншими аспектами безпеки підприємства потребує наукового обґрунтування відповідних механізмів, систем і управлінських інструментів.

Проблемні питання дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки функціонування суб'єктів аграрного бізнесу та інших організаційно-економічних структур аграрного сектора національної економіки висвітлені у працях численних вітчизняних науковців. Слід звернути увагу на роботи О. Амосова, В. Андрійчука, Н. Вдовенко, О. Витвицької, Н. Гавкалової, Ю. Данька, М. Дем'яненка, О. Єрмакова, М. Ігнатенка, О. Іваницької, О. Красноруцького, І. Крюкової,

Т. Ларіної, Ю. Лупенка, М. Маліка, О. Маковоз, В. Маргасової, В. Мартиненка, І. Маркіної, Л. Мармуть, В. Онегіної, К. Павлова, А. Пересади, М. Сьомича, Г. Черевка, О. Чечелюка, Б. Язлюка, О. Шабінського. При недостатньо розглянутими залишилися питання формування архітектури, архітектоніки та інтеграції в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу механізмів дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки. Вказане визначає актуальність дослідження, ідентифікацію його мети, завдань, предмету та об'єкту дослідження.

Зв'язок дисертаційної роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота виконана в межах плану наукових досліджень Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка за темами «Організаційно-економічні та технологічні засади підвищення ефективності виробництва і реалізації продукції в умовах формування інноваційної моделі розвитку агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0111U005203, 2011-2015 рр.) та «Механізми підвищення конкурентоспроможності, розвитку економічного та виробничо-технологічного потенціалу суб'єктів агропромислового виробництва» (номер державної реєстрації 0116U003477, 2016-2020 рр.), науково-дослідної теми Інституту тваринництва Національної академії аграрних наук України «Ідентифікувати сценарії та процедури відновлення виробничо-технологічного, агроекологічного та інноваційно-інвестиційного потенціалу молочного скотарства на деокупованих територіях» (номер державної реєстрації 0124U001624, 2024-2025 рр.), а також Одеського національного технологічного університету «Теоретико-методологічні засади дослідження ринку агропродовольчої продукції» (номер державної реєстрації 0123U100288, 2023-2025 рр.). У їх межах автором визначені теоретичні засади дотримання організаційно-економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки в управлінні діяльністю суб'єктів аграрного бізнесу; методологічні підходи щодо імплементації вказаних у системи менеджменту підприємств-товаровиробників; виконана оцінка й діагностика стану

дотримання організаційно-економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу та ефективності управління нею.

Метою дисертації є обґрунтування теоретичних, методологічних, методичних та прикладних засад управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Досягнення поставленої мети вимагало постановки й вирішення наступних **завдань**:

- визначити теоретичні засади управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки через досягнення безпечних станів суб'єктів аграрного бізнесу;

- обґрунтувати контури управління безпекою діяльності та зв'язок цих процесів зі складовими відтворювального процесу суб'єктів аграрного бізнесу;

- ідентифікувати характеристики економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки, як об'єктів докладання управлінських зусиль;

- обґрунтувати методологію ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу;

- розробити прийоми та підходи до оцінювання рівня дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

- окреслити методологічні засади управління впливом на трансформаційні процеси в аграрному виробництві в контексті сучасних викликів;

- визначити тенденції зміни економічної ефективності ведення бізнесу в аграрній сфері;

- ідентифікувати екологічні та соціальні ризики безпечного провадження основної діяльності суб'єктами аграрного бізнесу;

- визначити умови здійснення процесу управління дотриманням безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

- окреслити каталізатори, інгібітори, можливості, загрози та ризики дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити ступінь взаємного впливу економічних, екологічних та організаційно-правових станів та факторів дотримання безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

- обґрунтувати функціональне та інструментальне оформлення механізмів та систем управління дотриманням безпекою в контурах змін в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити напрями, шляхи та процедури трансформації систем менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу в процесі управління дотриманням безпеки діяльності та розвитку;

- обґрунтувати типологію стратегій управління дотриманням безпеки суб'єктів аграрного бізнесу;

- визначити напрями управління реагуванням на зміни та виклики зовнішнього середовища в системі дотримання безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Об'єктом дослідження є процеси управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу в системі їх менеджменту.

Предметом дослідження є теоретичні, методологічні, методичні та практичні аспекти управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу.

Методи дослідження. Теоретико-методологічні засади дисертаційної роботи склали сучасні положення економічної теорії, історії економічної думки, парадигми та концепції управління аграрними підприємствами, їх ефективністю та конкурентоспроможністю, а також безпекою господарської діяльності. У роботі використані закони та інші нормативно-правові акти щодо функціонування аграрних підприємств. Вагоме значення було приділено вивченню та узагальненню наукових праць з вказаної

проблематики провідних вітчизняних та світових економістів й економістів-аграрників.

У дисертаційній роботі було використано методи: системно-структурного аналізу й синтезу – при виявленні ієрархічних рівнів управління безпекою господарської діяльності, визначенні системи менеджменту аграрних підприємств, встановленні сукупності механізмів дотримання організаційно-правової безпеки на основі системно-структурного підходу; історичний, абстрактно-логічний – при встановленні генезису та ієрархії управління безпекою господарської діяльності; монографічний – при виявленні тенденцій управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. SWOT-аналіз використовувався при виявленні сильних сторін й конкурентних переваг вітчизняних підприємств щодо створення економічного базису дотримання організаційно-правової безпеки, а також викликів, ризиків та загроз. Методи експертних оцінок, програмування застосовувалися у процесі розробки планів та прогнозів підвищення безпеки господарської діяльності аграрних підприємств з урахуванням направленості національної аграрної політики та глобальних тенденцій.

Інформаційну базу дисертації склали матеріали Державної служби статистики України, Департаменту агропромислового розвитку та Головного управління статистики у Харківській області; матеріали обліково-фінансової й статистичної звітності аграрних підприємств.

Новизна результатів дослідження. Наукова новизна результатів дисертаційної роботи полягає в розробці теоретично-методологічних, методичних та прикладних засад управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу.

Найбільш значимі результати, отримані при виконанні дисертаційної роботи, та їх наукова новизна полягає в наступному:

вперше:

- обґрунтовано концептуальні засади побудови та функціонування механізмів та систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, в основі яких лежить ідентифікація ознак виділених компонент безпеки в якості об'єктів управління, встановлення відповідності інструментів впливу вказаним ознакам з подальшою формалізацією процедур трансформації механізмів управління дотриманням безпечних станів в підсистемі менеджменту з передачею специфічних функцій відповідним структурним підрозділам організацій;

- ідентифіковано принципи побудови та функціонування механізмів управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу шляхом обґрунтування методологічних засад типології специфічних функцій менеджменту організації, які стосуються управління безпекою, з виділенням превентивного, проактивного, активного та пасивного типів виконання вказаних функцій на основі встановлення відповідності системи управління безпекою системоутворюючим та системозначимим ознакам, таким як гнучкість, адаптивність та надійність;

- обґрунтовано структуру та класифікацію інструментарію управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єкта аграрного бізнесу з подальшою ідентифікацією на цій основі організаційно-методичного підходу до імплементації механізмів управління, до складу яких входять виділені організаційно-адміністративні, виробничо-комерційні, кадрові та інформаційні інструменти, в системах менеджменту суб'єктів шляхом системного застосування виділених категорій інструментів захисту інтересів суб'єкта аграрного бізнесу, збереження його потенціалу та організаційної цілісності;

удосконалено:

- методологію ідентифікації та діагностики безпечних станів суб'єктів аграрного бізнесу, яка базується на використанні інтегральних показників ризиків та загроз, що враховують специфіку галузі, включаючи економічні, екологічні та організаційно-правові аспекти, а також систематизацію факторів порушення безпечності стану суб'єкта шляхом окремого розгляду загроз та ризиків, які виникають при залученні організації до участі в інтеграційних процесах;

- комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, що включає використання інтегрованих моделей моніторингу та прогнозування із залученням сучасних цифрових технологій, таких як аналіз великих даних та автоматизовані системи управління;

- організаційно-методичний підхід до вибору способів та засобів юридичного та організаційно-правового обслуговування інтересів організації в сфері дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки, який ґрунтується на застосування компаративних аналітичних методів прийняття рішень щодо створення в організаційній структурі відповідних функціональних підрозділів або використання послуг третіх осіб на засадах аутсорсингу з ідентифікацією ризиків та загроз, пов'язаних з реалізацією кожного з зазначених способів;

- прикладні прийоми здійснення заходів та процедур захисту інтересів та підтримання безпечних станів суб'єкта аграрного бізнесу в економічній та організаційно-правовій площині в процесі інтеграції компонент механізмів управління безпекою у відповідні підсистеми менеджменту організації, що дозволяє забезпечувати його ефективну, безпечну та захищену участь в господарських відносинах з контрагентами;

- обґрунтування типології форм організації управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які корелюють з організаційно-управлінськими засадами провадження реактивної, активної та проактивної політики ризик-

менеджменту в контурах внутрішньо-організаційного та зовнішнього провадження захисних заходів;

- методичний підхід до визначення структурних характеристик підсистем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які є різними за розмірами, масштабами виробництва, економічним потенціалом, фінансовими можливостями та напрямками спеціалізації виробничо-комерційної діяльності;

- класифікацію стратегій управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, яка передбачає виділення випереджуючих, розвиваючих та стримуючих стратегій управління безпекою, а також їх узгодження з цілями, напрямками та заходами загальної стратегії розвитку та функціонування організації-суб'єкта;

набуло подальшого розвитку:

- типологія механізмів управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою господарської діяльності суб'єктів аграрного бізнесу, яка ґрунтується на критеріях виділення організаційних та економічних механізмів управління за інструментальними ознаками, а також ідентифікацією механізмів забезпечення, механізмів регулювання та механізмів впливу за функціональною ознакою;

- ідентифікація дефініції «інтегрована система безпеки», яка передбачає формалізацію взаємозв'язку між економічною, екологічною, правовою та технологічною сферами управління дотриманням безпечних станів з функціональними напрямками діяльності суб'єктів аграрного бізнесу при здійсненні ними основної діяльності;

- формалізація заходів управління економічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які є учасниками процесів агропромислової інтеграції, в основі яких лежить протидія загрозам втрати земельних ресурсів, об'єктів основних засобів та інших категорій майна організацій на засадах моніторингу фінансово-економічної стійкості, а також

визначення пріоритетності організаційних впливів, покликаних елімінувати та нівелювати відповідні ризики та загрози;

- методологічні засади інтеграції систем управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки в загальній системі менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу, що забезпечує узгодження стратегічних і оперативних завдань підприємства з принципами сталого розвитку та підвищення адаптивності до зовнішніх змін на основі визначення процедур здійснення компонентами та елементами системи управління специфічних функцій захисту інтересів та результатів діяльності й підтримання безпечних станів у визначених функціональних сферах;

- організаційно-управлінські прийоми ефективного управління економічною та організаційно-правовою безпекою залучених до процесів агропромислової інтеграції суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають здійснення заходів з управління власністю, інтеграції засобів захисту матеріальних та нематеріальних прав учасників інтеграційних процесів в системі менеджменту безпечних станів їх діяльності.

Практичне значення отриманих результатів. Результати виконаного дослідження характеризуються практичним значенням в частині здійснення прийомів, процедур та заходів управління дотриманням економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, а отже можуть бути рекомендовані до впровадження і впроваджені у практику управління діяльністю аграрних підприємств, їх об'єднань та органів управління агропромисловим розвитком. Зокрема, рекомендації, розроблені в дисертаційній роботі прийняті до впровадження та використовуються ТОВ «Агрофірма імені Гагаріна» Чугуївського району Харківської області (довідка № 97 від 11.07.2024 р.), ТОВ «Агро Контур» Сумського району Сумської області (довідка № 073 від 12.07.2024 р.), ФГ «Натон» Сумського району Сумської області (довідка № 43 від 12.07.2024 р.), а також в навчальному процесі при підготовці здобувачів ступеня доктора філософії в Інституті тваринництва Національної академії аграрних наук України

(довідка № 271-01/а від 15.07.2024 р.).

Особистий внесок здобувача. Основні положення, висновки та пропозиції дисертаційного дослідження отримані, обґрунтовані та сформульовані автором одноосібно. З наукових публікацій, які опубліковані у співавторстві, в роботі використані виключно ті положення, висновки й результати, які належать особисто автору. Дисертаційне дослідження не містить матеріалів кандидатської дисертації.

Апробація результатів дисертації. Підсумки наукового дослідження доповідались автором і схвалені на вітчизняних та зарубіжних науково-практичних конференціях, форумах, семінарах, а саме: Міжнародна науково-технічна конференція «Проблеми екологічної безпеки»: (м. Кременчук, 2018); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання судової експертизи та криміналістики» (Харків, 2018); Міжнародна науково-практична конференція «Актуальні питання судової експертизи і криміналістики» (Харків, 2019); VII-й Всеукраїнський з'їзд екологів з міжнародною участю «Екологія/Ecology - 2019» (Вінниця, 2019); Всеукраїнська науково-практична конференція «Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку» (Миколаїв, 2023); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики» (Полтава, 2024); VIII Міжнародна науково-практична конференція «Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану» (Миколаїв, 2024).

Публікації. Основні положення дисертаційної роботи відображено у 32 наукових працях (22 одноосібних) загальним обсягом 19,2 ум. др. арк., у т.ч. у одному розділі колективної монографії, 20 статтях у наукових фахових виданнях, 4 статтях у зарубіжних наукових періодичних виданнях та виданнях, включених до світових наукометричних баз, а також 7 публікаціях в матеріалах конференцій та інших виданнях.

Структура і обсяг дисертації. Робота складається з вступу, п'яти розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Дисертацію

викладено на 416 сторінках друкованого тексту, з них 360 сторінок основного тексту. Робота включає 30 таблиць, 32 рисунки, 1 додаток. Список використаних джерел складається з 285 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

1.1. Науково-теоретичний зміст ідентифікації безпечних станів діяльності та розвитку суб'єктів економічних відносин

Ідентифікація безпечних станів діяльності та розвитку суб'єктів економічних відносин є ключовим аспектом забезпечення економічної безпеки та стійкості економічної системи в цілому. У сучасних умовах невизначеності й швидкої трансформації економічних відносин зростає значення розробки наукових підходів до визначення безпечних станів підприємств і інших суб'єктів економіки. Це питання має особливу актуальність з огляду на зростання ризиків, пов'язаних з глобалізаційними процесами, економічними кризами та іншими зовнішніми й внутрішніми загрозами.

Термін "безпека" набув широкого поширення в XVII столітті у більшості європейських країн. Спочатку він позначав стан психічного спокою, у якому людина відчувала себе захищеним від будь-яких потенційних загроз. У XIX столітті з'явилося поняття національної безпеки. За словами одного з перших дослідників у цій галузі, Т. Рузвельта, який на той час був президентом Сполучених Штатів, національна безпека включає набір умов, які надійно гарантують національний суверенітет, захищають стратегічні інтереси та сприяють всебічному розвитку суспільства, забезпечуючи благополуччя та здоров'я всіх його громадян.

В соціальних науках поняття "безпека" охоплює задоволення фундаментальних потреб, таких як існування, цілісність, незалежність,

спокій та розвиток. Хоча це загальноприйняте визначення є відправною точкою для аналізу, його недостатньо, щоб повністю зрозуміти суть безпеки.

На особливу увагу заслуговують такі ключові поняття:

- безпека належить до стану захищеності конкретного об'єкта.
- безпека є універсальним сполучним елементом у системі категорій "економіка та безпека".
- в основі визначення безпеки лежать терміни "безпека", "надійність", "захист від небезпеки (загроз)", "спокій", "незалежність" та "стабільність".
- опосередковані категорії включають "існування", "цілісність", "розвиток" та "впевненість".

Виходячи з наведених визначень та інших джерел, можна зробити висновок, що безпека є необхідною передумовою для належного функціонування та розвитку економічної системи. Крім того, безпеку можна розглядати як невід'ємний якісний та кількісний атрибут будь-якого об'єкта.

Ідентифікація безпечного стану суб'єктів економічних відносин означає визначення таких умов функціонування, при яких мінімізуються ризики економічних втрат і досягається стійке та стабільне положення в ринковому середовищі. Такий стан характеризується певною комбінацією факторів, що забезпечують надійність і адаптивність підприємства чи іншого суб'єкта до зовнішніх впливів. У наукових дослідженнях безпечний стан найчастіше трактується як оптимальний баланс між досягненням прибутку, стабільністю та можливостями для розвитку.

Сучасні теоретичні підходи до аналізу безпечних станів ґрунтуються на системному аналізі економічної безпеки та розвитку підприємств. Серед основних методів дослідження використовуються такі підходи:

- Системний підхід — розглядає підприємство як комплексну систему, що функціонує у взаємозв'язку з іншими елементами економічного

середовища. Такий підхід дозволяє оцінити стійкість суб'єкта до різних типів ризиків.

- Ризик-менеджмент — включає ідентифікацію, оцінку та управління ризиками, які можуть загрожувати економічній безпеці підприємства. Застосування методів оцінки ризиків дозволяє формувати заходи для зниження ймовірності настання небезпечних ситуацій.

- Функціональний підхід — фокусується на аналізі функцій підприємства з погляду на забезпечення економічної безпеки. Цей підхід дозволяє визначити критичні аспекти діяльності та виявити потенційно вразливі місця.

Безпечний стан діяльності залежить від різноманітних внутрішніх і зовнішніх факторів. До внутрішніх факторів належать фінансова стабільність, ефективність управління, рівень інноваційного розвитку та продуктивність. Зовнішні фактори охоплюють ринкові ризики, конкуренцію, політичні й економічні зміни. Для ефективного управління безпекою необхідно оцінювати як поточний стан цих факторів, так і ймовірність їхнього впливу на діяльність суб'єкта економічних відносин.

До основних проявів безпеки належать:

- Фінансова безпека: захист від втрат, пов'язаних з коливанням цін, дефіцитом фінансування та ризиком неплатоспроможності. Ефективне управління фінансовими потоками допомагає стабілізувати діяльність підприємства.

- Інформаційна безпека: збереження комерційної та інтелектуальної інформації, що може стати об'єктом зовнішніх загроз.

- Екологічна безпека: спрямована на збереження природних ресурсів та уникнення надмірної експлуатації ґрунтів і водних джерел, що є особливо актуальним для аграрного сектору.

- Соціальна безпека: створення умов для збереження й підвищення рівня трудового потенціалу, соціального захисту працівників та підтримки їхнього добробуту.

Встановивши основні характеристики безпеки на основі різних інтерпретацій категорії "безпека", наведених вище, ми тепер переходимо до розгляду поняття "економічна безпека".

У сучасних наукових публікаціях представлені різні трактування поняття "економічна безпека":

- ✓ це кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи, що відображає її здатність виживати та розвиватися в умовах дестабілізуючих дій, зумовлених непередбачуваними та важкопрогнозованими зовнішніми та внутрішніми факторами.

- ✓ це стан найефективнішого використання ресурсів для нейтралізації загроз та забезпечення стабільності у теперішньому та майбутньому.

- ✓ це стан захищеності господарюючого суб'єкта від усіх внутрішніх та зовнішніх загроз, що дозволяє найбільш ефективно використовувати наявні ресурси для реалізації інтересів, що відповідають стратегічним цілям та завданням.

- ✓ це процес, спрямований на створення умов для постійної адаптації економічної діяльності або функціонування до змін у зовнішньому середовищі.

Перехід економіки до ринку призвів до значного зростання невизначеності довкілля та необхідності пошуку та адаптації методологічних підходів до вдосконалення управління розвитком підприємства на основі критеріїв економічної безпеки.

Створення умов для забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає врахування факторів, що визначають їх стійкість по відношенню до

загроз, що виникають у зовнішньому та внутрішньому середовищі, стратегічні перспективи (що характеризують можливості корпоративного менеджменту керувати розвитком бізнесом в умовах нестабільності та високого рівня конкуренції)

Інтеграційна модель управління безпекою у менеджменті аграрного бізнесу включає взаємопов'язані сфери та їхні компоненти, щоб проілюструвати, як різні виміри безпеки — економічні, екологічні, правові та технологічні — інтегровані в операції агробізнесу. Кожен аспект включає елементи, важливі для забезпечення комплексного управління безпекою в секторі (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Інтеграційна модель управління безпекою у менеджменті суб'єкта аграрного бізнесу

Значну роль у дотриманні безпечного стану суб'єктів економічних відносин відіграє державна політика. Вона включає встановлення нормативно-правових стандартів, формування стратегій для підтримки економічної безпеки, а також розробку заходів, спрямованих на підвищення стійкості бізнесу до кризових явищ. Важливим аспектом є забезпечення законодавчої підтримки, спрямованої на захист прав суб'єктів економічних відносин та створення умов для розвитку.

Дотримання безпеки аграрного бізнесу в процесі відтворення охоплює моніторинг ризиків, а також розробку механізмів їх мінімізації.

У сучасному світі розвиток підприємницької діяльності неможливий без урахування ризиків та управління ними. Ризики – це невід'ємна частина будь-якого бізнесу, успішне управління ними є ключовим фактором успіху підприємств.

Аналіз різних трактувань ризику дозволяє виділити основні риси, притаманні ризиковій ситуації, а саме:

- випадковий характер події, що визначає, який із потенційних результатів здійсниться на практиці;
- наявність кількох альтернативних варіантів рішень;
- можливість оцінки ймовірності очікуваних результатів;
- імовірність зазнати втрат;
- можливість отримання додаткового прибутку.

Загалом ризик можна визначити як ймовірність виникнення збитків або недоотримання запланованого прибутку через випадкові зміни економічних умов чи несприятливі обставини. Для підприємницьких суб'єктів ризик включає можливість втрати частини ресурсів, недоотримання прибутку або виникнення додаткових витрат у процесі здійснення виробничої чи фінансової діяльності.

Ризик – це поняття, що характеризує невизначеність і можливість втрати чи отримання вигоди, оскільки під час здійснення фінансово-господарської діяльності існують різні варіанти розвитку подій [ідентиф і класиф]. Загальновідомо, що ризикові операції приносять як найбільший прибуток так і можуть завдати великих втрат, тому ризик повинен бути виправданий, щоб при найгіршому розвитку ситуації підприємство лише зменшило свій прибуток.

Ідентифікація ризиків є першим етапом у побудові стратегії економічної безпеки. Вона включає визначення потенційних загроз, що можуть вплинути на підприємство зсередини або ззовні. Зовнішні ризики можуть включати політичні зміни, економічні кризи, ринкові коливання, нестабільність валютного курсу та конкуренцію. Внутрішні ризики часто пов'язані з управлінськими проблемами, порушенням фінансової дисципліни, низькою якістю продуктів або послуг, залежністю від ключових постачальників або покупців тощо.

Оцінка ризиків економічної безпеки підприємства є процесом виявлення та ранжування пріоритетів, що вимагає всебічного аналізу інформації про можливі загрози та вразливі місця для оцінки потенційного впливу певних обставин або подій на діяльність підприємства, а також імовірності їхнього виникнення [65]. Традиційні визначення ризиків для економічної безпеки потребують уточнення, оскільки багато ризиків у річних звітах є комбінацією причинно-наслідкових зв'язків або широких категорій ризиків, а інколи навіть абстрактними юридичними термінами. Тому важливо провести чіткі межі між цими абстракціями, зберігаючи їхні динамічні взаємозв'язки, які можуть мати значний вплив на фінансову звітність підприємства.

Основні ризики для підприємств доцільно об'єднати в єдину класифікацію, яка створює структуру для узгодженої ідентифікації, оцінки,

управління та звітування про ризики в межах економічної безпеки.

Класифікація базується на трьох основних принципах:

- унікальність – кожен елемент має бути унікальним та не перетинатися з іншими ризиками на тому ж рівні;
- вичерпність – необхідно враховувати всі можливі категорії ризиків;
- ієрархічність – кожен рівень уточнює зміст попереднього.

Економічна безпека підприємства передбачає стан захищеності від різноманітних зовнішніх і внутрішніх загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність. На думку Гудзь О., основа фінансової безпеки підприємства зводиться до стабільного функціонування та захищеності від негативного впливу зовнішнього середовища протягом всієї господарської діяльності [14].

Важливим елементом сучасного управління економічною безпекою підприємства є впровадження таких інструментів, як:

- Аналіз сценаріїв - допомагає прогнозувати вплив різних сценаріїв розвитку подій на діяльність підприємства.
- SWOT-аналіз - дозволяє підприємству визначити свої сильні та слабкі сторони, можливості та загрози.
- Моделювання ймовірності ризиків - дає змогу створювати математичні моделі для прогнозування ймовірності ризикових подій та їхніх наслідків.

Підприємства стикаються з багатьма видами ризиків, які можуть бути класифіковані за різними ознаками:

Комерційні ризики пов'язані з можливими втратами внаслідок зміни ринкової кон'юнктури, конкуренції, зміни попиту продукцію та інших чинників. Для управління комерційними ризиками підприємцю необхідно проводити постійний моніторинг ринку, аналізувати конкурентів та розробляти гнучку маркетингову стратегію.

Фінансові ризики виникають через коливання валютних курсів, відсоткові ставки, інфляції та інших чинників, які впливають вартість капіталу. Для мінімізації фінансових ризиків підприємцю слід розробити фінансову стратегію, яка враховуватиме ці фактори та забезпечуватиме стійкість бізнесу.

Операційні ризики пов'язані з помилками в управлінні підприємством, порушенням безпеки, збоями в роботі обладнання та іншими факторами. Для управління операційними ризиками необхідно проводити регулярний аудит та контроль за роботою підприємства, а також розробляти систему заходів щодо забезпечення інформаційної безпеки.

Кожен із зазначених типів ризиків по-різному впливає на економічну безпеку підприємства:

- зниження прибутковості - непередбачені фінансові втрати безпосередньо впливають на дохідну частину підприємства. Це може призвести до зниження прибутковості, а отже, і до зменшення конкурентоспроможності.
- порушення стабільності діяльності - операційні збої або несприятливі зміни в ринкових умовах можуть спричинити зупинку виробничих процесів, що негативно позначається на ефективності підприємства.
- ризик банкрутства - великі фінансові втрати або невдале управління стратегічними ризиками здатні призвести до кризи ліквідності, ускладнивши можливість підприємства виконувати свої зобов'язання перед контрагентами та банками.
- втрата репутації - коли підприємство не може забезпечити економічну безпеку, це створює додаткові репутаційні ризики, особливо на ринку.

У процесі оцінювання підприємства можуть підвищити достовірність результатів, запобігаючи повторенню ризиків, чітко формулюючи модель ризиків, підхід до їх оцінки та аналізу, а також обґрунтовуючи значення оцінених ризиків [резнік слоб]. Аналіз ризиків дозволяє з'ясувати частоту можливого негативного впливу на активи підприємства протягом визначеного періоду, а також сприяє розробці стратегій відновлення бізнес-процесів та систем економічної безпеки після впливу негативних факторів [51].

В якості основної мети забезпечення економічної безпеки підприємства виступає сталий розвиток, що поєднує в собі три основні аспекти - соціальний, економічний та екологічний, що обґрунтовує необхідність розробки відповідної класифікації ризиків та загроз, що показано в табл. 1.1.

Необхідно відзначити, що ризики та загрози економічній безпеці підприємства можуть виходити як від зовнішнього середовища, так і мати внутрішнє джерело. Загальним при цьому є те, що загрози економічній безпеці підприємства є сукупністю факторів, що призводять до негативних наслідків, впливів зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, здатних перешкоджати, або ускладнити функціонування в законодавчому полі, довгострокові та короткострокові цілі та завдання, а також відчуження результатів діяльності підприємства.

Іноді, можна помилково називати загрозою економічної безпеки підприємства діяльність керівництва, що передбачає інвестування в цінні папери (приватні чи державні), у впровадженні нових форм організації, координації впровадження нової послуги, товару, робочого процесу. Всі ці управлінські рішення можуть бути невиправдано ризиковані і негативно позначитися на економічних наслідках, оскільки ситуація на ринку цінних паперів здатна будь-якої миті помітно змінитись, як і потреби населення, і не

виключено, що нові організаційні рішення не виправдають себе. Завжди слід пам'ятати у тому, що це дії зрештою спрямовані досягнення головної мети підприємства, саме на просування її вперед у майбутньому і максимально можливе отримання прибутку.

Таблиця 1.1

Класифікація ризиків та загроз економічній безпеці*

Економічні загрози та ризики	Загрози та ризики соціального характеру	Екологічні загрози та ризики
Ресурсні та технічні ризики: старіння матеріально-технічної та технологічної бази, зниження виробничо-технічного потенціалу, лімітування НДДКР, спад наукового потенціалу, зниження кваліфікації науково-технічних кадрів, нестабільне забезпечення сировиною.	Соціальні ризики: дестабілізація соціальної сфери, ослаблення трудової мотивації, зниження життя, зростання соціальних конфліктів.	Природні екологічні ризики: зміна клімату, дисгармонія у природних системах, стихійні лиха.
Ринкові ризики та зміна ринкової кон'юнктури: втрата ринків збуту, втрата ринкових позицій порівняно з підприємствами-конкурентами, ослаблення конкурентної спроможності чи власних конкурентних переваг, посилення монополізації ринку.	Нормативно-правові ризики: криміналізація економіки, зниження правового захисту, зміна нормативно-правових документів.	Антропогенні та техногенні екологічні ризики: забруднення природного середовища та біосфери, аварії та катастрофи антропогенного та техногенного характеру.
Фінансові ризики: дестабілізація фінансового становища, втрата платоспроможності, зниження фінансової ліквідності, збільшення фінансової залежності, зниження фінансової стійкості.	Адміністративно-політичні ризики: зміна інституційних умов та гарантій господарської діяльності, дестабілізація суспільно-політичної ситуації, зміна керівництва управління та принципів економічної політичної діяльності.	

Не варто вважати загрозою безпеці підприємства встановлення керівництвом пільгових умов оплати послуг чи товарів. У такому разі

можлива відсутність прибутку, і навіть збитки, але це універсальний маркетинговий прийом на залучення покупців до нового гравця на ринку. Як правило, вартісна різниця у продукції з часом змінюється.

Виділяються три аспекти загроз економічній безпеці:

- свідомість та корисливий характер;
- визначеність дій щодо заподіяння шкоди суб'єкту господарювання;
- незаконність заходів.

Створення системи протидії загрозам економічній безпеці необхідно базувати на механізмах прогнозування загроз, дослідженні та реалізації основних заходів щодо їх скасування, включаючи розробку політики та стратегії безпеки з обов'язковим вивченням теорії та положення безпеки, засобів та методів здійснення безпеки.

Створювати систему економічної безпеки підприємства слід із застосуванням системного підходу, створюючи умови для її безперервного функціонування та цілісності. Механізм економічної безпеки підприємства повинен виконувати такі функції:

- захисну;
- регулятивну;
- інноваційну;
- попереджувальну;
- соціальну.

Впровадження системи економічної безпеки само собою передбачає формування штату щодо її забезпечення: начальника та заступника начальника з економічної безпеки підприємства, фахівців з фінансового аудиту, фінансової розвідки та моніторингу. Ці кадри повинні своєчасно реагувати на ризики і розробляти заходи щодо їх усунення. Організація та проведення контрольних заходів є обов'язком спеціаліста з фінансового

аудиту. При проведенні заходів він повинен виявити недогляди та недоліки у фінансовому стані підприємства.

Перехоплення інформації про зовнішні загрози та надання звітів про них лягає на спеціаліста з моніторингу та фінансової розвідки. Також він зобов'язаний проводити моніторинг законодавства у фінансовій сфері, визначати сумлінність ділових партнерів, проводити моніторинг окремих напрямків діяльності підприємства, а також проводити розслідування за фактом розголошення комерційної таємниці підприємства.

Після того, як ризики ідентифіковані та розставлені за пріоритетами, організації розробляють стратегії реагування. Ці стратегії можуть включати повне уникнення ризику, пом'якшення його впливу, передачу його третій стороні або просто прийняття його в межах певних параметрів. Вибрана відповідь залежить від характеру ризику, його потенційного впливу та толерантності організації до ризику.

Ефективне управління ризиками виходить за рамки простого виявлення та реагування. Виникає необхідність комунікації та співробітництва, що забезпечує поінформованість усіх зацікавлених сторін про потенційні ризики та стратегії їхнього пом'якшення. Це сприяє розвитку культури обізнаності про ризики, коли співробітники отримують можливість виявляти потенційні загрози та повідомляти про них, створюючи зворотний зв'язок для постійного вдосконалення.

Крім того, управління ризиками має бути адаптивним. Бізнес-середовище постійно змінюється, як і підхід організації до ризику. Регулярний моніторинг та аналіз мають вирішальне значення для забезпечення того, щоб стратегії залишалися актуальними та ефективними в умовах мінливих обставин

Одним із основних аспектів забезпечення економічної безпеки є мінімізація ризиків, яка допомагає знизити ймовірність або зменшити

масштаб потенційних негативних наслідків. Ризик, по суті, є характеристикою кожного бізнес-процесу, тому важливо своєчасно оцінювати та контролювати його на всіх етапах діяльності підприємства.

Мінімізація ризиків є одним із ключових елементів забезпечення економічної безпеки підприємства. Успішне управління ризиками забезпечує підприємству можливість адаптації до змінних умов, захист активів і збереження конкурентних переваг. Використання сучасних інструментів аналізу, автоматизація процесів і вдосконалення методів ідентифікації ризиків дозволяє значно підвищити надійність бізнесу в сучасному світі. Вона включає розробку стратегій і заходів, які дозволяють зменшити ймовірність реалізації ризиків або їхні негативні наслідки. Основні методи мінімізації ризиків:

- Диверсифікація: розподіл ресурсів між різними напрямками бізнесу, клієнтами, постачальниками або ринками, що знижує залежність від одного джерела доходу.
- Хеджування: використання страхових і фінансових інструментів для захисту від ринкових коливань.
- Страхування ризиків: передбачає захист від потенційних збитків через фінансову компенсацію страхових компаній.
- Впровадження системи внутрішнього контролю: це систематичний моніторинг процесів, який дозволяє виявити відхилення та оперативно реагувати на зміни.
- Побудова системи управління інформаційною безпекою: застосування сучасних технологій і протоколів безпеки, регулярне оновлення програмного забезпечення та навчання співробітників щодо інформаційної безпеки.

Сучасні інформаційні технології відіграють важливу роль у мінімізації ризиків для економічної безпеки підприємства. Аналітичні системи

дозволяють відстежувати фінансові показники, прогнозувати ринкові зміни та виявляти можливі загрози на ранніх етапах. Інструменти великих даних, штучного інтелекту та машинного навчання допомагають аналізувати значні обсяги даних і виявляти приховані закономірності. Системи інформаційної безпеки забезпечують захист від кібератак, що особливо важливо в умовах швидкого розвитку цифрових технологій.

Заздалегідь виявляючи, аналізуючи ризики та реагуючи на них, підприємства можуть з більшою впевненістю орієнтуватися у невідомому, відкриваючи можливості для сталого зростання та захищаючи себе від потенційної шкоди.

Неперервність відтворювального процесу сприяє динамічному розвитку аграрного бізнесу, забезпечуючи сталість і прогнозованість фінансових результатів. Важливими аспектами є:

Інвестиції в інновації: модернізація технологій і впровадження нових методів підвищує продуктивність і дозволяє оперативно реагувати на ринкові зміни.

Оптимізація використання ресурсів: забезпечує зниження витрат, підвищення рентабельності і дозволяє ефективніше протидіяти ризикам.

Соціальний розвиток: інвестиції у кваліфікацію персоналу сприяють формуванню кадрового потенціалу та підвищенню ефективності

1.2. Складові, сфери та прояви відтворювального процесу в функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу в контурах управління безпекою їх діяльності

Відтворювальний процес відіграє ключову роль у забезпеченні стабільного функціонування аграрних підприємств, оскільки саме він забезпечує послідовність і циклічність економічної діяльності, яка веде до

зростання прибутковості та підвищення стійкості аграрного бізнесу. Враховуючи сучасні виклики, перед якими стоять аграрні підприємства, управління безпекою діяльності стає основою для стійкого розвитку, адаптації до змін ринкової кон'юнктури і мінімізації ризиків.

Відтворювальний процес у контексті аграрного бізнесу охоплює сукупність економічних та технологічних операцій, які забезпечують неперервність циклу «виробництво – розподіл – обмін – споживання». До його основних складових належать:

- Виробнича компонента: безпосереднє вирощування та збирання сільськогосподарської продукції з використанням матеріальних, трудових і фінансових ресурсів.
- Фінансова компонента: інвестиції у технічне забезпечення, земельні ресурси та робочу силу, які дозволяють забезпечувати функціонування і розвиток підприємства.
- Трудова компонента: кадровий потенціал, який є важливим для забезпечення конкурентоспроможності та ефективності виробництва.
- Технологічна компонента: модернізація обладнання, впровадження інноваційних рішень і методів для підвищення продуктивності.

Процес відтворення охоплює кілька ключових сфер, які забезпечують стабільне функціонування аграрного бізнесу. Серед них:

Економічна сфера: включає управління фінансовими потоками, інвестиціями, обігом товарів і послуг, що забезпечує економічну стабільність.

Технологічна сфера: орієнтована на інноваційні технології у вирощуванні сільськогосподарської продукції, її переробці та зберіганні. Важливою складовою є впровадження автоматизованих систем, що сприяють підвищенню ефективності виробничих процесів.

Соціальна сфера: охоплює трудові відносини, які формуються між працівниками і роботодавцями, а також якість робочих умов, що сприяє залученню кваліфікованих кадрів.

Екологічна сфера: включає заходи для збереження і раціонального використання природних ресурсів, а також управління екологічними ризиками, що дозволяє забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі.

У тлумачному словнику економіста [10] відтворення представлено як процес виробництва благ, що безперервно триває (незатухаючий, нескінченно повторюваний), по ходу якого відновлюються (відтворюються) і життєві засоби, і їх виробники (людина як споживач і як робоча сила), і виробничі відносини між учасниками цього суспільного процесу.

Н. В.Трусова вважає, що економічна категорія «відтворення» означає безперервне відновлення виробництва товарів, духовних благ та послуг, на основі якого проходить процес відтворення елементів економічної системи, таких як продуктивні сили, організаційно-економічні, техніко-економічні та виробничі відносини і господарського механізму [62].

В. І. Копитко зазначає, відтворення - це поновлюваний і повторюваний процес руху сільськогосподарського виробництва, який зумовлюється потребою задоволення нужд суспільства у продукції та продовольстві. Автор наголошує, основною стадією процесу відтворення є виробництво продукції, яке є процесом перетворення економічних ресурсів у економічний продукт [32].

Відтворення в економіці - це процес постійного оновлення й заміни ресурсів, які використовуються в господарській діяльності, з метою забезпечення безперервності виробничих процесів. Це поняття охоплює не тільки матеріальні та фінансові ресурси, а й людський капітал, інноваційні технології та інші економічні активи, необхідні для стабільного функціонування та розвитку підприємства. Відтворення відіграє важливу

роль у забезпеченні стійкого економічного розвитку підприємства та його здатності протистояти різним ризикам і загрозам. Успішне управління процесом відтворення дозволяє підприємствам оновлювати свої активи, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати зростання у довгостроковій перспективі.

Як зазначається в роботі [40], економічна сутність відтворення полягає в постійному оновленні економічних відносин, що стосуються процесів виробництва, розподілу, обміну та споживання сільськогосподарської продукції й виробничих ресурсів у стабільних або розширених обсягах..

Відтворення в сільському господарстві має свої особливості, які обумовлені специфікою галузі. Цей процес відзначається різноманітністю умов і чинників, серед яких сезонність, природно-кліматичні умови, біологічні ресурси та великий вплив зовнішнього середовища [солонка].

1. Сезонність виробництва: сільське господарство залежить від природних сезонів, що впливає на відтворювальні цикли. Виробничий процес не є безперервним, а значною мірою прив'язаний до календарного року, наприклад, час посіву, збору врожаю тощо.

2. Природно-кліматична залежність: урожайність, якість продукції та процес відтворення залежать від природно-кліматичних умов, які неможливо контролювати. Це робить планування та прогнозування ресурсів складнішим, а також підвищує ризики.

3. Біологічний характер виробництва: у процесі відтворення сільського господарства велике значення має відновлення біологічних ресурсів (рослин, тварин), що потребує часу і є нерозривно пов'язаним із природними циклами. Наприклад, час для росту рослин або відтворення поголів'я тварин.

4. Значна частка оборотних засобів: оборотні засоби у вигляді насіння, добрив, кормів і пального відіграють вирішальну роль у сільському

господарстві. Їх відтворення є життєво необхідним для кожного циклу виробництва, а їх потреба залежить від сезону та типу виробництва.

5. Знос основних фондів: сільськогосподарська техніка, будівлі та обладнання зношуються швидше через інтенсивне використання у сезонний період. Це вимагає значних капіталовкладень на відновлення та оновлення основних фондів, що відрізняє галузь від інших.

6. Ризики та невизначеність: висока залежність від погодних умов, шкідників, хвороб рослин і тварин підвищує рівень ризику, а значить і потребу в страховому захисті та державній підтримці. Невизначеність ускладнює планування і процес відтворення.

7. Інвестиції та підтримка: сільське господарство часто потребує державної підтримки, субсидій та кредитів для забезпечення відтворення ресурсів, оскільки галузь є стратегічною для забезпечення продовольчої безпеки.

Досліджуючи процес відтворення, необхідно зазначити, що воно має місце на мікро- та макрорівнях. Отже, у відтворенні можна виділити дві сторони: загальне та особливе, обумовлене наявністю суттєвих відмінностей у процесі відтворення на мікро- та макрорівнях.

Так, на мікрорівні (суб'єкт господарювання) відтворення набуває форми кругообігу капіталу. Отже, для цього процесу характерні три стадії: грошова, виробнича і товарна. При цьому першу та третю стадії можна об'єднати в одну - сферу обороту, в той час як друга утворює сферу виробництва.

Особливість відтворення на мікрорівні полягає в тому, що на перший план у процесі кругообігу капіталу суб'єкта господарювання виступає вартісний аспект руху активів: важливо, щоб гроші дали приріст, у зв'язку з чим передбачається, що суб'єкт господарювання робить те, що приносить комерційний успіх (прибуток). Так, відповідно до ринкових законів

(економічних інтересів) інвестиції мають бути вкладені у виробництво, яке принесе прибуток. У зв'язку з цим аграрна галузь, нестійка, що несе особливий ризик, з урахуванням як факторів невизначеності не тільки економічних, а й природних екстерналій, які істотно впливають на результативне господарювання аграрних суб'єктів економіки, відноситься на далекий план у міжгалузевій конкуренції щодо залучення інвестицій як важливий чинник відтворення.

На макрорівні (суспільство, народне господарство) особливого значення набуває натурально-речовий аспект відтворення. Це означає, що відтворення у вартісній формі тепер доповнюється проблемою відтворення в кожній потенційній галузі сфері народного господарства, оскільки суспільство на відміну одиничного суб'єкта господарювання неспроможне виробляти якийсь один вид продукції, оскільки потребує задоволення всебічних потреб, які ще й збільшуються з його розвитком (збільшення чисельності, підвищення рівня життя населення). Отже, інвестиції мають спрямовуватися, передусім, у розвиток тих галузей, продукція яких має стійким споживчим попитом. Оскільки продовольство відповідає даному критерію, аграрна галузь як сектор економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни, правомірно належить до стратегічних пріоритетів інвестування.

Матеріальною базою відтворювального процесу виступають основні фонди. У вітчизняній та зарубіжній економічній літературі терміни «основні засоби», «основні фонди» та «основний капітал» часто використовуються для позначення засобів праці, що застосовуються у виробництві товарів, виконанні робіт, наданні послуг або управлінні організацією протягом періоду, який перевищує 12 місяців або типовий операційний цикл, якщо він триває довше року.

Цілі відтворення визначають конкретні завдання, серед яких:

- заміна основних фондів, що вибувають з експлуатації;
- збільшення обсягів основних фондів для розширення виробництва;
- поліпшення складу, технологічного рівня та вікової структури основних фондів з метою підвищення технічного рівня виробничих процесів.

У сільському господарстві відтворювальні процеси можна представити як підсистему суспільного відтворення, або ж, як формування сприятливих умов розвитку економіки галузі шляхом інтеграції одиничних відтворювальних процесів лише на рівні сільськогосподарських організацій. Галузева інтеграція відтворювального процесу організацій сільськогосподарського призначення здійснюється через певний життєвий цикл, у відтворювальному процесі він є деяким видом замкнутої схеми: виробництво – розподіл – обмін – споживання.

Необхідно також відзначити специфічну особливість відтворювального процесу у сільському господарстві. Її сутність у тому, що спочатку створений процесі виробництва продукт у натуральному вираженні на стадії розподілу в повному обсязі перетворюється на стадію обміну, оскільки певна частина виробленого продукту, минаючи стадію ринкового обміну, перетворюється на незмінної формі у новий відтворювальний цикл. Це, у свою чергу, є натуральною формою інвестування, тобто пряме (безпосереднє) інвестування стосовно відтворювального процесу у сільському господарстві. Отже, сільському господарстві має місце інвестування у натуральному вираженні, минаючи проміжний етап формування капіталу грошової форми.

Важливим елементом розширеного відтворення в аграрному секторі економіки є раціональне використання наявних можливостей (насамперед, біологічного потенціалу), що дозволяє, з урахуванням комплексу інтенсивних факторів, підвищувати продуктивність землі та тварин, збільшувати обсяги випуску та продажу якісної продукції (понад

беззбиткового рівня, тобто, у прибутковій зоні), з адекватною оптимізацією питомої собівартості та цін.

В якості необхідного імперативу відтворювального процесу розвитку в сільському господарстві виступає структурний фактор, що безперервно адаптується до умов виробництва, що змінюються, залежно від специфіки підгалузей і видів економічної діяльності, в тому числі, з позицій співвідношення рослинництва і тваринництва.

У рослинництві значимим є послідовне вдосконалення структури посівних площ, як з позицій поєднання і раціонального співвідношення гумусоемних і гумусонакопичувальних культур (для відновлення і підвищення ґрунтової родючості), так і з урахуванням ринкових вимог, що змінюються, до більшого виробництва тих чи інших видів продукції - в даний час, ріпаку та інших.

Структуризація тваринництва визначається необхідністю збільшення обсягів виробництва, насамперед, молочної та м'ясної продукції, з відповідною зміною складу стада, якісною трансформацією кормової бази та годівлі.

Кінцевими результатами відтворювального процесу функціонування сільськогосподарських організацій у тому чи іншому регіоні є виручка та прибуток від продукції, що дозволяють здійснювати рентабельну господарську діяльність, за умови беззбиткових обсягів продажу конкретних видів продукції

У відтворювальному процесі аграрної сфери значну роль відіграють нововведення, вони є лише частиною виробничого циклу, що розглядається, але характеризують ступінь застосування інноваційних технологій сільгосптоваровиробниками, а також встановлюють додаткові особливості етапів процесу відтворення. При впровадженні нововведень в аграрний сектор економіки загальноприйнятий життєвий цикл відтворення товарів та

послуг являє собою взаємодію прямих та зворотних зв'язків на стадії розподілу та споживання, причому прямі зв'язки будуть зумовлені розвитком нових технологій, а зворотні розміщенням замовлень споживачів на купівлю удосконалених товарів та створення нових інновацій.

Вчені виокремлюють загальні методичні підходи щодо організації процесу відтворення ресурсного потенціалу - функціонально-інституційний, логістичний, ринковий [5, 33, 38, 40, 57].

Відтворення у сільському господарстві розглядають за процесним та ресурсним підходами. Процесний підхід, переважно, визначають, як безперервне відновлення процесу виробництва. При ресурсному підході зазначається, що відтворювальний процес - це відтворення основних факторів виробництва.

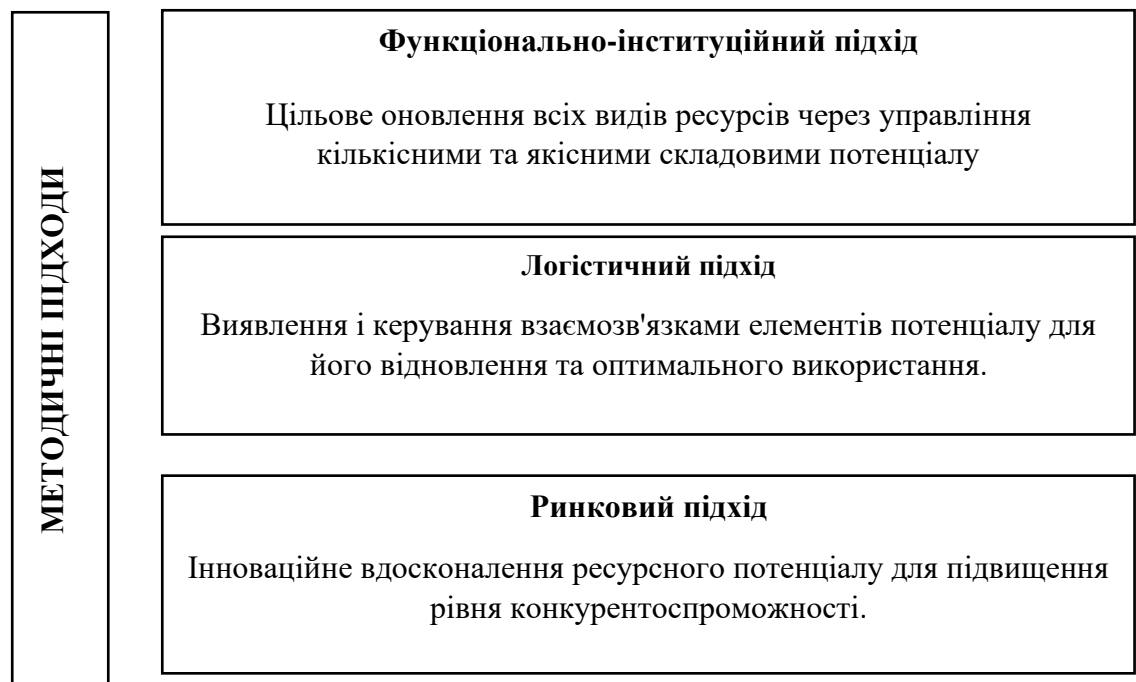


Рис. 1.1. Методичні підходи щодо організації процесу відтворення ресурсного потенціалу

Джерело: розроблено на основі [5, 33, 38, 40, 57].

Слід окремо розглянути основні типи відтворювального процесу, які поділяються на розширене, просте, звужене.

1) Розширене відтворення. За такого типу відтворення здійснюється безперервне збільшення обсягів виробництва та обсягів споживання продукту. З'являється необхідність збільшення ресурсного забезпечення для відповідності зростаючим обсягам виробництва та споживання. Особливістю такого виду відтворення є збільшення обсягах виробництва економічних благ. Відшкодовується як витрачений капітал, а й купуються ефективніші засоби виробництва, підвищується продуктивність та ефективність трудових ресурсів, підвищується кваліфікація працівників.

2) Просте відтворення. При такому типі відтворення обсяги виробництва та споживання не змінюються, не зазнають змін, відповідно поновлюються у тих самих розмірах та масштабах. Це процес виробництва, що безперервно повторюється, який є єдністю відтворення матеріальних благ, продуктивних сил і продуктивних відносин.

3) Звужене відтворення. Такий вид відтворення характерний за кризових умов. В основному характеризується скороченням обсягів виробництва та споживання, що призводить до погіршення стану суб'єктів та національної економіки, в цілому.

Найбільш широке поширення звужене відтворення має у сільському господарстві, оскільки для організацій цієї галузі характерні систематичні труднощі та ризики у процесі ведення діяльності.

Виробництво продукції підвищується двома шляхами – інтенсивним та екстенсивним. Дослідження показують що зростання виробництва в сільському господарстві досягається в основному екстенсивним шляхом розвитку. Інтенсивний розвиток відбувається за рахунок підвищення продуктивності праці, економічної ефективності використання виробничих ресурсів та правильного застосування інноваційних технологій.

Екстенсивний розвиток полягає в забезпеченні зростання без зміни існуючої технології виробництва за рахунок розширення додаткових джерел ресурсів. Звідси висновок, що розширене відтворення поєднує в собі елементи як інтенсивного так і екстенсивного розвитку.

Для сучасної економіки характерний розширений тип відтворення, який характеризується як найбільш раціональний тип відтворення для збільшення кількості та якості продукції в кожному з наступних циклів. Зростання кількості та якості факторів виробництва досягається завдяки раціональному їх застосуванню та інтеграції новітніх технологій та модернізації виробничого процесу.

Стан економічної безпеки – це стан, за якого підприємство здатне протистояти негативним факторам, що впливають на його функціонування, зберігати фінансову стійкість і забезпечувати розвиток. Для аграрного сектору це має особливе значення, адже сільське господарство залежить від природних факторів і кон'юнктури ринку. Ефективне управління фінансовими ресурсами виступає ключовим фактором, який дозволяє підприємству витримувати зовнішні та внутрішні виклики, підтримувати стабільність та забезпечувати конкурентоспроможність.

Поточний стан безпеки як «живої» системи значною мірою визначається попередніми подіями, тоді як майбутній – залежить від заходів, що впроваджуються в даний час. Ці аспекти зумовили в характеристиках фінансової безпеки держави враховувати здатність до розширеного відтворення. В [56] зазначено: «... гарантування розширеного відтворення обсягу фінансових ресурсів, якими розпоряджаються суб'єкти на всіх рівнях фінансово-економічних відносин (населення, господарюючі суб'єкти, регіони, держава загалом тощо), можна розглядати як показник державної фінансової безпеки».

Врахування аспекту розширеного відтворення є необхідним, тому система має ефективно функціонувати та створювати передумови для розвитку, а в ідеалі – розширеного (але щоб не звуженого саморозвитку). Тобто системі фінансової безпеки необхідно забезпечувати хоча б відтворення залученого в неї ресурсу що є важливою умовою.

Як вважає Дж. Харрінгтон, джерелом допомоги або підтримки і основним засобом виробництва є ресурси. Для того щоб підприємство ефективно працювало, необхідно навчитися правильно управляти п'ятьма основними елементами, що притаманні організації – проектами, змінами, процесами, знаннями і ресурсами [47].

З економічної точки зору термін фінансові ресурси охоплює фінансові кошти організації і які є частиною активів (майна) організації. Іноді такі ресурси називають фінансами або часто з деякими атрибутами (бізнес-фінанси, державні фінанси).

На думку, головною метою у здобутті фінансової стійкості виступають фінансові ресурси, що дає можливість підвищувати шанси для виживання на ринку, при цьому забезпечуючи розрахунок за зобов'язаннями та можливість принести дохід.

Фінансові ресурси є ключовим інструментом, що забезпечує фінансування комерційної діяльності підприємства. Їх участь полягає в наступній схемі:

1. Відбувається акумулювання фінансових ресурсів з допомогою генерування грошових потоків.
2. Формується раціональна структура формування бази фінансових ресурсів підприємства (тобто джерел фінансування своєї діяльності).
3. Формуються фінансові ресурси, спрямовані на вирішення окремих завдань (наприклад, для фінансування операційних витрат, для створення резервів або для фінансування інвестиційних проектів).

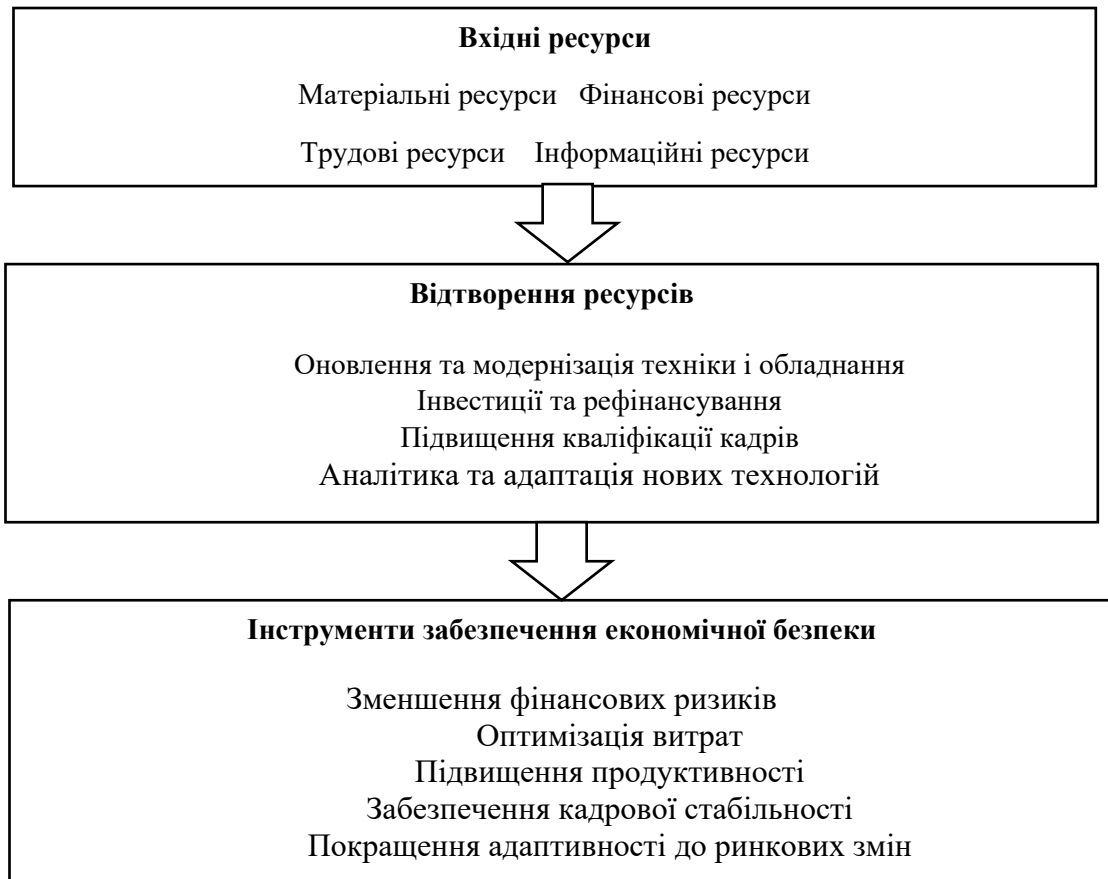


Рис. 1.3 Відтворення матеріальних та фінансових ресурсів у забезпеченні економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

Малій О.Г. зауважує, що: «сьогодні для підприємства вирішальним фактором результативної виробничо-господарської діяльності є ефективне управління фінансовими ресурсами, фактором формування конкурентоспроможності господарюючого суб'єкту, яке направлене на покращення фінансового механізму підприємства, моніторинг фінансових операцій, забезпечення їх налагодження» [41].

Багато сучасних економістів наголошують на тому, що фінансова складова є однією з найважливіших функціональних складових економічної безпеки. Це пояснюється тим, що в умовах ринкової економіки фінанси є головним фактором, який визначає стабільність, розвиток і конкурентоспроможність будь-якої економічної системи. Саме через

управління фінансовими потоками забезпечується ефективно функціонування підприємств, реалізація інвестиційних проєктів та економічне зростання.

Фінанси мають специфічні характеристики, які відображають їх економічну сутність та визначають особливості їх використання в різних секторах економіки. Основним джерелом фінансових ресурсів підприємства є виручка від реалізації продукції або наданих послуг. У процесі розподілу цієї виручки формується грошовий дохід, який спрямовується на покриття витрат, накопичення капіталу та забезпечення подальшого розвитку.

Формування фінансових ресурсів підприємства відбувається головним чином за рахунок отриманого прибутку від основної та додаткової діяльності, а також через амортизаційні відрахування, які виступають важливим фінансовим джерелом для відновлення основних фондів. Прибуток є найважливішим компонентом фінансової стійкості підприємства, оскільки саме він забезпечує можливість інвестування в оновлення обладнання, розширення виробництва та впровадження інновацій.

В аграрних підприємствах процес відтворення ресурсів передбачає комплексне використання чотирьох основних видів ресурсів: матеріальних, фінансових, трудових та інформаційних. Матеріальні ресурси охоплюють засоби виробництва, такі як техніка, сировина та паливо. Фінансові ресурси включають прибуток, кредити та інвестиції, необхідні для фінансування виробничих процесів. Трудові ресурси забезпечують виконання всіх технологічних операцій, а інформаційні ресурси дозволяють приймати обґрунтовані управлінські рішення на основі аналізу ринку та внутрішніх показників діяльності.

Таким чином, збалансоване управління всіма видами ресурсів, зокрема фінансовими, є основою стійкого розвитку аграрних підприємств, сприяючи

підвищенню їх ефективності, конкурентоспроможності та економічної безпеки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Основні елементи відтворення ресурсів в аграрних підприємствах

Тип	Складові	Методи відтворення	Вплив на економічну безпеку
Матеріальні ресурси	Техніка, обладнання, сировина	Ремонт, модернізація, оновлення, диверсифікація постачальників	Зменшення витрат, підвищення продуктивності, зменшення залежності від зовнішніх постачальників
Фінансові ресурси	Власний капітал, позиковий капітал, інвестиції	Рефінансування, залучення інвестицій, диверсифікація джерел фінансування	Забезпечення ліквідності, покриття фінансових ризиків, підтримка стабільності діяльності
Трудові ресурси	Кваліфіковані працівники	Підвищення кваліфікації, навчання, мотивація	Зниження кадрових ризиків, підвищення ефективності праці, стабільність виробничого процесу
Інформаційні ресурси	Дані про ринок, інформація про нові технології	Аналіз даних, маркетингові дослідження, адаптація технологій	Зниження ринкових ризиків, покращення прогнозування, конкурентоспроможність

Джерело: сформовано на основі [45].

Підприємства мають певний ресурсний потенціал для здійснення своєї діяльності, а також підвищення її результативності. Коли підприємства

стикаються із відносно низькими бізнес-ризиками, невизначеність їх очікуваних грошових потоків зменшується, що не тільки пом'якшує фінансові обмеження, із якими стикаються підприємства, а й надає позитивний вплив підвищення підприємницької впевненості, спонукаючи розширювати свою діяльність.

І навпаки, наявність високих ризиків знижує можливості підприємства для подальшого розвитку, а також негативно впливає на економічну безпеку підприємства. По суті, ефективність фінансової політики схильна до макроекономічних коливань, які надають складний вплив на економічну безпеку, що змінюється в часі.

Об'єктом управління системою фінансів та її безпекою підприємстві є фінансова діяльність у цілому. Суб'єктами управління ж називаються власники, керівництво та фінансові менеджери організації.

Процес забезпечення фінансової складової економічної безпеки підприємства полягає у сукупності робіт із забезпечення:

- максимально-високого рівня платоспроможності підприємства та ліквідності його оборотних коштів;
- найбільш ефективної структури капіталу підприємства;
- підвищення ефективності планування та здійснення фінансово-господарської діяльності підприємства за всіма напрямками стратегічного та оперативного планування та управління його технологічним, інтелектуальним та кадровим потенціалами, основними та оборотними фондами з метою досягнення максимального прибутку та підвищення рівня рентабельності;
- зростання курсової вартості цінних паперів підприємства.

Здатність підприємства ефективно керувати своїми ресурсами, підтримувати оптимальний рівень ліквідності та забезпечувати стабільний потік доходів тісно пов'язана з його фінансовою стійкістю. Це дозволяє

підприємству не лише справлятися з поточними фінансовими зобов'язаннями, а й створювати резервні фонди для подолання можливих кризових ситуацій. Таким чином, висока фінансова стійкість сприяє зміцненню фінансової безпеки, знижуючи ризики та підвищуючи надійність підприємства в очах інвесторів, партнерів та клієнтів.

Фінансова стійкість організації є її здатністю підтримувати стабільне та ефективне функціонування в довгостроковій перспективі, забезпечуючи при цьому виконання своїх зобов'язань перед усіма зацікавленими сторонами (кредиторами, інвесторами, співробітниками тощо). Фінансова стійкість є одним із ключових показників фінансового стану підприємства та відображає його здатність адаптуватися до змін зовнішньої та внутрішнього середовища.

Крім того, фінансова стійкість дозволяє підприємству гнучкіше реагувати на зміни зовнішнього середовища, включаючи коливання ринкових умов та економічні потрясіння. Це дає можливість не тільки зберігати конкурентоспроможність, а й активно розвиватися, інвестуючи в інновації та розширення бізнесу. Зрештою, міцна фінансова стійкість є запорукою довгострокового успіху та стабільності підприємства, забезпечуючи його економічну безпеку.

Формування фінансової стійкості підприємства залежить від впливу факторів внутрішнього та зовнішнього середовища на забезпечення операційної діяльності фінансовими ресурсами.

Щоб проаналізувати основні чинники, які впливають на фінансову стійкість, необхідно класифікувати їх у дві ключові групи: внутрішні та зовнішні чинники. Насамперед розглянемо найпопулярніші внутрішні чинники, які впливають на забезпечення підприємств фінансовими ресурсами.

1. Положення над ринком товарів, де представлено підприємство (чи рівень конкурентоспроможності).

2. Рівень залежності організації від фінансових ресурсів кредиторів та інвесторів (або рівень автономності підприємства).

3. Конкурентний потенціал організації у рамках ділового співробітництва та партнерства зі стейкхолдерами.

4. Рівень конкурентоспроможності продукції. Незважаючи на конкурентний потенціал організації, конкурентоспроможність товарів та послуг виступає основою при формуванні управління фінансовою стійкістю підприємства. Генерування грошових потоків залежить від реалізації продукції. Останній процес залежить, своєю чергою, від конкурентоспроможності товарів/послуг на ринках.

5. Ступінь наявності неплатоспроможних дебіторів (дистриб'юторів та торгових представників). Високий ступінь дебіторської заборгованості порушує процеси операційної діяльності. Виникає загроза неплатоспроможності та підприємства, через що доводиться залучати короткострокову кредиторську заборгованість, яка знижує рівень фінансової автономії та стійкості організації.

6. Економічна ефективність бізнес-процесів виробничої та фінансової дії

Дієвість фінансових ресурсів можна вважати унікальною, оскільки вона забезпечує фінансування всіх намічених завдань і у взаємозв'язку з іншими складовими фінансового потенціалу впливає на результативність господарських рішень. Ці можливості реалізуються в умовах раціональної організації системи фінансових ресурсів не посередньої взаємозв'язку з інтересами окремих громадян, колективу, підприємств і громад в цілому. У зв'язку з цим, вважаємо можливим визнати фінансові ресурси підприємства основними джерелами фінансування виробничих, економічних, соціальних та інших об'єктів не тільки підприємства, але і суспільства в цілому.

Відтворення фінансових ресурсів в аграрному секторі стикається з низкою ризиків:

- Цінові коливання на сільськогосподарську продукцію: вразливість до ринкових коливань значно впливає на дохідність аграрних підприємств.
- Інфляція та коливання валютного курсу: ці фактори впливають на вартість залучення кредитних ресурсів та прибутковість діяльності.
- Ризики що пов'язані з природними факторами: несприятливі погодні умови можуть значно знизити врожайність, що негативно впливає на грошовий потік та здатність до фінансового відтворення.

Економічна природа та одноманітність вартісної форми фінансових ресурсів дозволяють без негативних наслідків збільшувати їх обсяги і відповідні напрямки використання. Такі можливості сприяють розширенню господарського обороту та підвищенню його ефективності. Це у свою чергу сприяє зростанню грошових надходжень, збільшенню власних доходів, а також залученню позикових коштів на вигідних умовах. Як зазначалося, сучасний етап економічного розвитку, характеризується зростанням інтеграційних процесів, глобалізацією фінансових ринків, що багато в чому розширює джерела формування фінансових ресурсів. У зв'язку з чим, обмеженість зростання матеріальної бази фінансового потенціалу вважатимуться відносною й у основному, залежить від ефективної діяльності учасників відтворювального процесу.

Однак ці можливості змінюються під впливом негативних зовнішніх факторів, які негативно впливають на обсяг і структуру фінансових ресурсів підприємства. Особливо кризові явища (підвищення рівня інфляції, зниження споживчого попиту, безробіття і т.д.) знижують вартість фінансових ресурсів, що знаходяться в розпорядженні підприємства. В умовах нестійкої економічної ситуації спостерігається несвоєчасне виконання фінансових

зобов'язань, відповідно збільшується рівень заборгованості за багатьма платежами, що веде до зниження фінансової стійкості суб'єктів господарювання.

На основі дослідження формальних суттєвих характеристик фінансових ресурсів сформовано основні ознаки-обов'язковий елемент відтворення, вартісна економічна категорія, сфера діяльності, універсальність застосування фінансових ресурсів, унікальність впливу на економічні та соціальні процеси. Вказані ознаки дають підставу вважати фінансові ресурси підприємства обов'язковим елементом відтворювального процесу, наділеними унікальними здібностями їхнього впливу на його безперервність та ефективність. Цю роль фінансові ресурси здатні вирішувати лише в якості матеріальної бази фінансового потенціалу, у тісному взаємозв'язку з іншими складовими даної категорії. Необхідно підкреслити, що матеріальна база фінансового потенціалу не є простим конгломератом фінансових ресурсів, а повинна являти собою їхню науково обґрунтовану систему, що відрізняється своїми якісними та організаційними ознаками. Метаморфоза розрізнених фінансових ресурсів відбувається за допомогою об'єднання коштів у єдину систему, яка взаємопов'язана із супутніми їй економічними відносинами та активними фінансовими інструментами.

Процес забезпечення фінансового аспекту економічної безпеки підприємства можна визначити як діяльність, спрямовану на досягнення максимального рівня платоспроможності, ліквідності оборотних коштів, оптимальної структури капіталу та покращення якості фінансово-господарської діяльності. Однією з істотних загроз для фінансової безпеки підприємства може стати недостатній контроль над структурою інвестицій, співвідношенням ризику та прибутковості елементів фінансового портфеля. Важливий напрям забезпечення фінансової безпеки – це моніторинг усіх

аспектів господарської діяльності для підвищення поточної рентабельності бізнесу та його подальшого розвитку.

1.3. Економічна, екологічна та організаційно-правова безпека, як об'єкти управління в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Сучасні аграрні підприємства функціонують у складних умовах ринкових відносин, що потребують високого рівня захисту як від внутрішніх, так і від зовнішніх загроз. У цьому контексті важливе місце посідає забезпечення комплексної безпеки. Економічна, екологічна та організаційно-правова безпека є ключовими об'єктами управління, що дозволяють створити надійну базу для стабільного розвитку аграрних суб'єктів і їхньої конкурентоспроможності (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні компоненти управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

Економічна безпека є фундаментом для забезпечення фінансової стійкості та конкурентоспроможності аграрного підприємства. Вона включає:

- Фінансову безпеку: захист підприємства від нестабільності на фінансових ринках, коливання цін на сировину та продукти, а також ризику втрат через інфляцію або дефіцит фінансових ресурсів.
- Інвестиційну безпеку: залучення капіталовкладень для розвитку підприємства, модернізації виробництва та впровадження інновацій.
- Захист від ризиків: управління кредитними, інвестиційними та операційними ризиками для забезпечення безперервного функціонування підприємства.

Одну з найважливіших ролей у життєдіяльності підприємства відіграє економічна безпека підприємства. Забезпечення економічної безпеки підприємства є важливим завданням для будь-якого бізнесу. Від цього залежить стабільність роботи підприємства, збереження його активів та конфіденційної інформації, а також мінімізація фінансових та репутаційних ризиків.

Жаліло Я.А. зазначає що в широкому розумінні економічна безпека – «складна багатofакторна категорія, яка охарактеризовує здатність національної економіки до розширеного відтворення з метою задоволення на визначеному рівні потреб населення і держави; протистояння дії чинників, які дестабілізують та створюють загрозу для стійкого збалансованого розвитку країни; забезпечення конкурентоспроможності національної економіки у світовій системі господарювання» [18].

Для забезпечення цього питання підприємства розробляють та реалізують на практиці систему методів та інструментів, які мінімізують ризики, гарантуючи фінансову стійкість.

Від порушень економічної безпеки можуть постраждати компанії із різних сфер діяльності. Однак найсерйозніше ризикують:

- фінансові організації (банки, інвестиційні компанії);
- підприємства, що працюють з великими грошовими потоками та матеріальними цінностями;
- високотехнологічні компанії, які мають цінну інтелектуальну власність;
- організації, які володіють конфіденційною інформацією та комерційною таємницею.

О. М. Грибіненко, С. М. Шагоян [12] вважають, що до основних складових механізму забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання, можна віднести фінансову, правову, технологічну, інформаційну, екологічну, кадрову, інтелектуальну та силову складові частини, методи, засоби та інструменти впливу (платіжні, депозитні, страхові та інвестиційні).

Існувати ізольовано від середовища підприємство не може, тому поняття безпеки має включати дві сторони: зовнішню, яка характеризує здатність взаємодіяти з середовищем, не порушуючи внутрішні процеси підприємства, та внутрішню, що характеризує цілісність підприємства як системи. Економічна безпека – стан системи (підприємства), у якому дотримується баланс у відносинах самої системи (підприємства) із середовищем, що оточує його. Економічна безпека є не статичним економічним явищем, а динамічним, яке змінюється залежно від цілей та завдань підприємства.

Як зазначають дослідники [60], для кожного окремого підприємства система забезпечення економічної безпеки підприємства є унікальною та виконує такі функції:

- аналіз діяльності підприємства;

- прогнозування, виявлення та запобігання ризикам та небезпекам для діяльності підприємства;

- забезпечення захищеності підприємства від ризиків та небезпек;

- створення сприятливого конкурентного середовища.

Планування здійснюється на основі виробленої концепції економічної безпеки підприємства та є пріоритетним стратегічним напрямом забезпечення економічної безпеки підприємства. В концепції створюються заходи, визначається терміни їхнього виконання, визначаються засоби для їхньої реалізації, визначаються виконавці [2].

Основними способами забезпечення економічної безпеки є методи, інструменти та ресурси. На підґрунті цілей створення бізнесу, галузевої специфікації бізнесу та загальноекономічної ситуації на ринках підприємства, створюється філософія підприємства - основні принципи та цінності, які визначають його діяльність [8].

Методи дотримання економічної безпеки є комплексними, а отже диференційованими по відношенню до сфер функціонування підприємства. Їх складовими є управлінські, фінансові, правові, технологічні та соціальні підходи, що дозволяє забезпечити стійкість і захист підприємства від можливих загроз.

Загалом виокремлюють такі підходи методи діагностики ступеню економічної безпеки підприємства:

- пороговий (граничний) метод;

- ресурсно-функціональний метод;

- метод на основі теорії економічних ризиків;

- програмно-цільовий (комплексний (інтегральний) метод) [65].

Здебільшого до групи методів, до яких вдаються підприємства для забезпечення безпеки у питаннях економіки відносять такі що вказані в табл. 1.3.

Характеристика основних груп методів, які використовуються підприємствами для забезпечення економічної безпеки

Група методів	Основні методи	Характеристика
1.Організаційно-управлінські	Регламентация діяльності, система контролю, планування і прогнозування, антикризове управління	Включає створення внутрішніх регламентів, правил і стандартів, забезпечує ефективне функціонування підприємства. Стратегічне планування, контроль та впровадження антикризових стратегій допомагають адаптуватися до змін і реагувати на ризики.
2.Економічні	Фінансове планування, інвестиційне управління, управління ліквідністю, оптимізація податкових зобов'язань	Управління фінансовими потоками, контроль доходів та витрат, підтримання необхідного рівня ліквідності, інвестування у безпечні активи. Оптимізація податкового навантаження для мінімізації фінансових ризиків.
3.Правові	Юридичний захист, правова відповідність, захист від рейдерства	Забезпечує правовий захист активів, контроль за дотриманням законодавчих вимог, укладання договорів, мінімізація ризиків рейдерства, судових позовів і штрафів.
4.Технологічні	Інформаційна безпека, моніторинг і контроль, ERP-системи, інновації в логістиці	Включають впровадження сучасних технологій для захисту інформації, контролю бізнес-процесів, оптимізації логістики та автоматизації управління. Підвищують ефективність операційної діяльності та зменшують ризики втрати даних і кіберзагроз.
5.Соціально-психологічні	Мотивація персоналу, корпоративна культура, управління конфліктами	Орієнтовані на управління людським капіталом. Забезпечення мотивації працівників, формування позитивної корпоративної культури та запобігання конфліктам знижують ризик внутрішньої нестабільності та покращують продуктивність працівників.
6.Екологічні	Виконання екологічних стандартів, екологічний аудит, впровадження "зелених" технологій	Спрямовані на дотримання екологічного законодавства, мінімізацію впливу на довкілля через інвестиції в екологічно чисті технології та системи управління відходами, що допомагає уникнути штрафів та підвищити репутацію підприємства.
7.Аналітичні	SWOT-аналіз, аналіз ризиків, моніторинг ринку	Оцінка сильних і слабких сторін, вивчення ринкових можливостей і загроз, регулярний моніторинг ринку для визначення потенційних ризиків і розробки заходів щодо їх мінімізації.

Від бюджету, завдань та специфіки бізнесу залежить набір інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства .

Перша група — це інструменти управління ризиками: страхування, диверсифікація, хеджування тощо інструменти, які можна купити у банків та страховиків.

Друга група інструментів – це засоби технічного захисту: наприклад, контрольно-пропускні пункти, системи відеоспостереження, системи перепусток. До цієї групи потрапляють інструменти захисту інформації в Інтернеті та кадрова політика.

Третя група – фінансові інструменти: наприклад, бюджетування, планування, ведення управлінського обліку, моніторинг фінансових показників, створення резервів під безнадійні борги тощо.

Економічна безпека організації тісно пов'язана із перевіркою контрагентів. Ризики можуть виникнути всіх етапах взаємодії: банкрутство, зміна власника, потрапляння під санкції.

Забезпечення ефективного функціонування з метою отримання стабільного доходу та реалізації корпоративних інтересів є головною концепцією підприємства. Сьогодні виникає необхідність у захисті бізнес-процесів підприємства від ризиків та загроз, які можуть виникнути при втраті ймовірних можливостей та недоотриманням вигоди - тому система економічної безпеки підприємства грає пріоритетну роль у вирішенні цієї проблеми. Система економічної безпеки організації має бути орієнтована на прогнозування, виявлення та запобігання потенційним загрозам та мінімізацію всіх можливих ризиків. При реалізації ризику повинні забезпечуватись ліквідація завданих збитків, а також розробка заходів профілактики для недопущення його повторення у майбутньому.

Основою організації, планування та функціонування системи забезпечення економічної безпеки є аналіз концепції загроз, які створюють ризики для життєво важливих інтересів підприємства та заважають досягненню поставлених цілей. Це оцінювання є необхідним для всіх видів

господарської та іншої діяльності підприємства під час прийняття рішень на всіх рівнях відповідно до встановлених повноважень. До важливих завдань системи управління економічною безпекою можна віднести протидію сучасним загрозам, які постійно розвиваються у відповідь на технологічні досягнення та зміну динаміки ринку [Gadde, S]. Система реальних і потенційних загроз є динамічною, оскільки загрози можуть з'являтися або зникати, збільшуватися чи зменшуватися, що впливає на їхню значущість у забезпеченні безпеки підприємства.

Ефективний контроль та управління ризиками тісно пов'язані з функціями системи забезпечення економічної безпеки. Економічна безпека передбачає оптимальне (по деяким критеріям) використання економічних ресурсів підприємства, захист його від ризиків заподіяння шкоди його активам та економічним інтересам, що забезпечує як поточну, так і майбутню стабільність. Менеджмент підприємства, навіть якщо абстрагуватися від цілей забезпечення економічної безпеки, прагне мінімізувати ризики, намагаючись запобігати форс-мажорним ситуаціям, помилкам або незаконним проявам в ході своєї господарської діяльності. У силу різноманітності негативних факторів, що впливають на підприємство, деякі (в основному великі, що мають для цього достатні ресурси) з них вважають за краще створювати систему внутрішнього контролю як виділеної, самостійної підсистеми системи менеджменту.

Для забезпечення економічної безпеки підприємство використовує сукупність корпоративних ресурсів, які власники та менеджери застосовують для досягнення бізнес-цілей. Серед основних ресурсів виділяють такі:

а) Капітал. Поєднання акціонерного капіталу та позикових фінансів є життєво важливим для підприємства, оскільки дозволяє залучати та підтримувати інші ресурси, необхідні для розвитку бізнесу;

б) Персонал. Менеджери, інженери, виробничі працівники та службовці з їхнім досвідом і знаннями є ключовими ланками, що забезпечують функціонування бізнесу та реалізацію його ідеології;

в) Інформація та технології. Інформація про політичні, соціальні, економічні та екологічні зміни, ринки, технології та методи управління є одним із найбільш цінних ресурсів. Завдяки її використанню підприємство може адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та ефективно планувати свою діяльність;

г) Техніка та обладнання. Підприємство інвестує в необхідне обладнання, враховуючи доступні фінансові, кадрові та технологічні ресурси;

д) Правові ресурси. Зі зростанням цінності нематеріальних активів важливість прав на патенти, ліцензії, квоти та землю значно збільшилася. Цей ресурс дозволяє підприємству використовувати передові технології та розширювати можливості для розвитку без необхідності здійснювати власні дорогі дослідження.

Процес забезпечення фінансової, кадрової, техніко-технологічної, інформаційної та інших складових є важливим для підтримання необхідного рівня економічної безпеки підприємства. Реалізація інвестиційної діяльності підприємства можлива через вибір інвестиційного проєкту, що мінімізує інвестиційні ризики при залученні або вкладенні коштів для оновлення основного капіталу. Це управління має здійснюватися на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях. На стратегічному рівні відбуваються такі етапи: визначення показників та допустимих меж їх значень; моніторинг досягнення поставлених цілей; вибір коригувальних заходів на основі аналізу внутрішніх і зовнішніх ризикових факторів; оцінка рівня загроз, що дає змогу прийняти рішення про коригування та впровадження заходів для підвищення ефективності управління ризиками.

Забезпечення економічної безпеки підприємства базується на стратегічному плануванні та прогнозуванні, яке є одним із найважливіших етапів цього процесу. Основним завданням такого планування є розробка стратегічного плану економічної безпеки, який визначає напрямки розвитку підприємства з урахуванням можливих загроз і ризиків. У цьому документі вказуються якісні характеристики використання корпоративних ресурсів, зокрема фінансових, матеріальних, кадрових та інформаційних, а також описуються особливості організаційно-функціональної структури підприємства та зв'язки між його підрозділами. Крім того, план містить кількісні орієнтири, що спрямовані на підтримку функціональних складових економічної безпеки та стабільність підприємства в цілому.

Після розробки стратегічного плану проводиться його реалізація через поточне тактичне планування та оперативну оцінку рівня економічної безпеки. Тактичне планування передбачає регулярний аналіз ефективності запобіжних заходів, спрямованих на зменшення можливих збитків, а також оцінку ключових показників, які характеризують рівень економічної безпеки підприємства.

Одним із важливих аспектів цього процесу є створення альтернативних сценаріїв розвитку підприємства, враховуючи різні внутрішні та зовнішні чинники. Для кожного сценарію проводяться розрахунки сукупних критеріїв економічної безпеки, що дозволяє оцінити ризики та визначити можливі наслідки для діяльності підприємства. Після порівняльного аналізу результатів вибирається оптимальний варіант, який пропонує найбільш ефективні шляхи забезпечення економічної стабільності та мінімізації втрат.

На основі обраного сценарію розробляються оперативні рекомендації щодо управління поточною діяльністю підприємства. Ці рекомендації носять короткостроковий характер і враховують не лише якісні напрямки розвитку, а й конкретні кількісні завдання для підрозділів підприємства. Вони

дозволяють оперативно реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, підтримуючи економічну стабільність і безпеку на необхідному рівні.

Оперативне планування фінансово-господарської діяльності підприємства здійснюється на основі поточної оцінки рівня економічної безпеки та розроблених рекомендацій. Після цього відбувається практична реалізація планів, яка охоплює всі аспекти управління підприємством, від фінансових операцій до виробничих процесів. Це забезпечує ефективне використання ресурсів, зниження ризиків і досягнення стійкого розвитку підприємства навіть в умовах змінного ринкового середовища.

Сільське господарство безпосередньо пов'язане з використанням природних ресурсів. Земля використовується як основний засіб аграрного виробництва. Збереження навколишнього природного середовища благотворно впливає на біорізноманіття флори та фауни, екологічну безпеку, якість життєдіяльності населення. Практика показує, що сільське господарство при недотриманні екологічних вимог, норм і правил може негативно вплинути на природне середовище, що позначається на збереженні природних ресурсів.

Вченими накопичено достатньо фактів у тому, щоб представляти масштаб наслідків сучасного індустріального сільського господарства. Серед основних негативних наслідків такі: накопичення шкідників, патогенів, насіння бур'янів при обробітку зернових у монокультурі, зменшення забезпечення ґрунту азотом, дефіцит мікроелементів у ґрунті, перетворення раніше безпечних видів тварин на шкідливі, засолення ґрунтів, заболочування внаслідок підвищення рівня ґрунтових вод, забруднення та поверхневих вод розчиненими мінеральними добривами, залишками пестицидів тощо. Весь список тільки основних можливих небажаних ефектів набагато довший і включає понад двадцять пунктів.

Аграрні підприємства мають значний вплив на природне середовище, і тому екологічна безпека є важливим аспектом їхньої діяльності. Вона охоплює:

- Раціональне використання природних ресурсів: контроль за використанням земельних і водних ресурсів, що дозволяє уникати їх виснаження та деградації. Все гостріше відчувається необхідність у вдосконаленні керування водними ресурсами у сільському господарстві на благо сільського господарства та силами сільського господарства з урахуванням критично важливих взаємозв'язків між земельними та водними ресурсами, зміною клімату, екосистемами, біорізноманіттям, енергетикою, сільським господарством (рослинництвом та тваринництвом, лісовим господарством, рибальством та аквакультурою) та продовольчою безпекою.

- Охорона довкілля: впровадження технологій, які мінімізують негативний вплив на екосистеми, зокрема зниження рівня забруднення ґрунтів і водойм. Поліпшення стану навколишнього середовища передбачає охорону навколишнього середовища, стійке управління її використанням та використання прісноводних, лісових екосистем та інших екосистем та відповідних природних ресурсів.

- Екологічні стандарти: дотримання екологічних норм і стандартів, що регулюють сільськогосподарську діяльність, а також розробка та впровадження екологічної стратегії.

Забезпечення екологічної безпеки сприяє не лише збереженню природних ресурсів, але й формує імідж підприємства як відповідального суб'єкта, що відповідає сучасним вимогам сталого розвитку.

Система критеріїв та показників оцінки екологічної безпеки підприємства має описувати всі рівні його взаємодії з довкіллям. Для застосування на практиці система критеріїв має ґрунтуватися на актуальній нормативно-правовій та інформаційній базі. Інакше, внаслідок нестачі або

відсутності вихідної інформації практичні розрахунки показників оцінки екологічної безпеки підприємства будуть або утруднені, або неможливі.

Оцінка екологічної безпеки підприємства базується на комплексі показників, які дозволяють проводити всебічний аналіз впливу підприємства на навколишнє середовище, визначати ризики аварій та оцінювати ефективність використання ресурсів. Система таких показників повинна забезпечувати виконання кількох ключових завдань:

1. Оцінка рівня екологічної безпеки за умов нормальної діяльності підприємства. Це включає аналіз екологічних показників під час звичайного функціонування підприємства, щоб визначити рівень його безпеки для навколишнього середовища та населення.

2. Прогнозування змін рівня екологічної безпеки під час модернізації або змін структури підприємства. Оцінка дозволяє передбачити можливі наслідки виробничих змін і визначити, чи відповідають вони стандартам екологічної безпеки.

3. Визначення ресурсоемності підприємства. Цей показник враховує обсяг споживаних матеріальних, енергетичних та природних ресурсів, що дозволяє оцінити ефективність виробничих процесів з точки зору екологічної стійкості.

4. Оцінка ризику виникнення аварійних ситуацій та їх наслідків. Важливо враховувати ймовірність виникнення надзвичайних подій, а також потенційні екологічні загрози, які можуть виникнути внаслідок аварій.

Основні групи показників екологічної безпеки підприємства:

1. Комплексні показники екологічної безпеки. Вони відображають загальний стан екологічної безпеки підприємства та рівень його впливу на навколишнє середовище. Ці показники включають інтегровані індекси, які дозволяють порівнювати екологічний стан різних підприємств або аналізувати динаміку змін.

2. Кількісні та якісні показники впливу на навколишнє середовище. Ця група включає такі показники, як рівень забруднення повітря, води та ґрунту, обсяги викидів шкідливих речовин, концентрації токсичних елементів, обсяги відходів, а також показники утилізації та переробки відходів. Визначаються середні та максимальні концентрації забруднювальних речовин, що дозволяє оцінити поточний стан довкілля та рівень впливу підприємства.

3. Характеристики екологічно вразливих територій. Ці показники враховують стан територій, на які впливає діяльність підприємства. Важливими аспектами є щільність населення, що проживає в зоні впливу, стан природних ресурсів (наприклад, рослинного покриву), екологічна цінність території та наявність заповідних об'єктів.

4. Технічний стан виробничих об'єктів. Стан обладнання, споруд та технологічних процесів є важливим чинником, який визначає рівень екологічної безпеки. Сучасні та енергоефективні технології знижують ризик виникнення аварій і забруднення довкілля.

5. Ресурсоемність та ресурсний баланс. Цей показник дозволяє оцінити, наскільки ефективно підприємство використовує наявні ресурси. Він охоплює обсяги споживання енергії, води, сировини та допоміжних матеріалів. Зниження ресурсоемності сприяє підвищенню екологічної безпеки та економічної ефективності.

6. Еколого-економічні показники. Вони відображають фінансові аспекти забезпечення екологічної безпеки. До таких показників належать витрати на природоохоронні заходи, екологічні інвестиції, вартість утилізації відходів, штрафи за екологічні порушення та компенсаційні виплати. Аналіз цих показників дозволяє оцінити економічну ефективність заходів екологічного управління.

Система показників екологічної безпеки підприємства дозволяє проводити комплексну оцінку його діяльності з точки зору впливу на довкілля, оцінювати потенційні екологічні ризики та розробляти стратегії сталого розвитку. Використання такої системи показників допомагає підприємству підтримувати високий рівень екологічної відповідальності, підвищувати свою конкурентоспроможність та забезпечувати довгострокову економічну стійкість.

Організаційно-правова безпека включає захист підприємства від зовнішніх і внутрішніх правових загроз, а також управління організаційними аспектами, що забезпечують його функціонування. Основні елементи включають:

- Дотримання законодавства: забезпечення відповідності діяльності підприємства нормам і вимогам, встановленим законодавством.
- Захист прав інтелектуальної власності: розробка та впровадження заходів для захисту патентів, торговельних марок і авторських прав підприємства.
- Контроль за внутрішніми процесами: розробка систем управління внутрішніми ресурсами, регулювання кадрових питань та управління відносинами з партнерами й контрагентами.

Організаційно-правова безпека є запорукою стабільного розвитку підприємства, оскільки дозволяє мінімізувати юридичні ризики, уникати штрафних санкцій і забезпечувати надійність ділових угод.

Забезпечення сталого розвитку аграрного бізнесу неможливе без інтегрованого управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою. Цей підхід передбачає:

- Розробку стратегічного плану безпеки, що включає всі три компоненти;

- Інвестиції в навчання персоналу щодо впровадження екологічних і правових стандартів;
- Регулярний моніторинг та аудит безпеки, що дозволяє своєчасно виявляти та усувати ризики.

Забезпечення інтегрованого підходу до безпеки дозволяє аграрним підприємствам не лише функціонувати ефективно, але й розвиватися в умовах мінливого ринкового середовища.

Висновки до розділу 1

1. Безпека господарської діяльності аграрних підприємств розглядається як складне економічне та управлінське явище, яке характеризується стійким станом системи управління, внутрішньої структури підприємства та його відносинами із зовнішнім економічним середовищем. Вона передбачає створення умов, що забезпечують безперервне виконання основних виробничих процесів, досягнення стратегічних цілей та збереження організаційної цілісності навіть в умовах змінного ринкового середовища. Ключовими аспектами забезпечення безпеки є мінімізація ризиків, запобігання потенційним збиткам та збереження активів підприємства, включаючи матеріальні, фінансові та кадрові ресурси. Важливою умовою є також захист від зовнішніх загроз, таких як ринкові коливання, конкуренція, правові обмеження або природні катаклізми, які можуть негативно вплинути на стабільність бізнесу.

2. У дослідженні виділено два основних типи механізмів забезпечення безпеки підприємств – організаційні та економічні. Організаційні механізми включають управлінські процедури, структурування підприємства, внутрішній контроль, системи моніторингу та звітності. Вони спрямовані на підтримку стабільного функціонування підприємства через

чіткий розподіл обов'язків, налагодження комунікації між підрозділами та впровадження систем управління якістю. Економічні механізми охоплюють фінансові інструменти, такі як бюджетування, планування витрат, фінансовий контроль і система стимулювання персоналу. Ці механізми дозволяють підтримувати фінансову стійкість підприємства, знижувати ризики банкрутства та забезпечувати ресурсне наповнення ключових напрямків діяльності. Також механізми безпеки доцільно поділяти на забезпечувальні та регулювальні:

- Забезпечувальні механізми спрямовані на створення умов для сталого функціонування підприємства.
- Регулювальні механізми передбачають реагування на зміни, коригування стратегії та адаптацію до нових умов.

Цей поділ зумовлений тим, що зі зростанням масштабів виробництва та розширенням бізнесу з'являються складніші загрози, водночас виникають нові можливості для захисту економічних інтересів і підвищення конкурентоспроможності підприємства.

3. Основними факторами ризику для аграрних підприємств є:

- Ринкові фактори: зміни попиту та пропозиції, рівень конкуренції, цінові коливання на сільськогосподарську продукцію.
- Фінансові фактори: доступність кредитних ресурсів, рівень інфляції, курсові коливання валют.
- Кадрові фактори: кваліфікація працівників, рівень плинності кадрів, доступність професійних кадрів у регіоні.
- Ресурсні фактори: наявність природних ресурсів, сировини, технічних засобів та матеріалів.

Окрім традиційних факторів, у контексті глобалізації та інтеграції аграрного сектора додатковими стали інтеграційні фактори. Вони виникають у процесі співпраці з іншими підприємствами в межах агропромислових

об'єднань або міжнародних ринків. Інтеграційні фактори включають ризики втрати контролю над виробничими процесами, залежність від партнерів і зміни в умовах глобальної торгівлі. Вони можуть як розширити можливості підприємств, так і створити нові виклики для підтримання економічної стійкості.

4. Для ефективного управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою підприємства слід дотримуватися ключових принципів:

- Гнучкість: здатність підприємства швидко адаптуватися до змін ринкового середовища, впроваджувати нові технології та змінювати управлінські підходи.
- Адаптивність: здатність підлаштовуватися під зовнішні та внутрішні зміни шляхом перегляду стратегічних цілей і коригування планів.
- Надійність: підтримання стабільної роботи підприємства навіть у кризових ситуаціях, запобігання перебоям у виробничих процесах.

Дотримання цих принципів створює основу для випереджувального управління, яке дозволяє виявляти та усувати потенційні загрози на ранніх етапах. Це забезпечує стійкий розвиток підприємства, зниження ризиків та ефективне використання ресурсів. Управління безпекою на основі цих принципів дозволяє аграрним підприємствам не тільки реагувати на кризові ситуації, а й запобігати їх виникненню, підтримуючи стабільність і конкурентоспроможність на довгострокову перспективу.

РОЗДІЛ 2

МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ФОРМУВАННЯ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

2.1. Методологія ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу

Аграрний сектор є однією з ключових галузей економіки, яка забезпечує продовольчу безпеку, стабільний розвиток сільських територій і значну частку експорту. Він відіграє стратегічну роль у забезпеченні економічної стабільності країни, формуючи основу для сталого розвитку та соціального добробуту. Успішність функціонування суб'єктів аграрного бізнесу залежить від здатності адаптуватися до змінного середовища та забезпечувати безпечний стан своєї діяльності.

Висока залежність від природно-кліматичних умов, таких як посухи, зливи чи заморозки, створює значні ризики для сільськогосподарського виробництва. Глобальні економічні тенденції, зокрема коливання цін на сировину, валютні курси та конкуренція на міжнародних ринках, також впливають на стабільність сектору. Технологічний прогрес, який вимагає від підприємств впровадження сучасних рішень, інноваційних систем обробітку ґрунту та автоматизації, стає не лише викликом, але й можливістю для підвищення ефективності.

Державне регулювання, зокрема зміни у податковій політиці, доступ до субсидій, квотування експорту чи нові вимоги щодо екологічних стандартів, вимагає від аграрних підприємств постійної адаптації. Крім того, зростає актуальність питань екологічної стійкості, збереження природних ресурсів і підтримки біорізноманіття, що також впливає на формування стратегії

розвитку. Державне регулювання аграрного сектору в Україні та світі відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності та розвитку галузі. Зміни в податковій політиці, доступ до субсидій, квотування експорту та нові екологічні стандарти вимагають від аграрних підприємств постійної адаптації. Зокрема, в Україні у 2023 році державна аграрна політика була спрямована на посилення стійкості аграрного сектору та подолання наслідків воєнних дій, підтримку експорту вітчизняної агропродукції та адаптацію нормативно-правового поля відповідно до норм і правил ЄС [71].

За даними Державної служби статистики України, у 2023 році виробництво зерна досягло майже 85 млн тонн, що на третину більше від попереднього показника та є найбільшим за всю історію статистичних спостережень [72]. Це свідчить про ефективність державної підтримки та адаптацію аграрного сектору до сучасних викликів.

У світовому контексті, за даними FAOSTAT, у 2021 році загальна площа сільськогосподарських угідь становила 4,79 млрд гектарів, що на 2% менше порівняно з 2000 роком. Такі дані показують тенденцію до зменшення сільськогосподарських земель, що може бути пов'язано з урбанізацією та змінами в землекористуванні [73].

Екологічна стійкість стає все більш актуальною темою в аграрному секторі. За даними досліджень, сільське господарство є найбільш природомісткою галуззю, яка використовує 41,6 млн га сільськогосподарських угідь в Україні, що становить 68,9% території країни [74]. Безперечно це вказує на необхідність впровадження екологічно дружніх практик та збереження природних ресурсів.

У глобальному масштабі, за даними FAO, сільське господарство споживає 70% прісноводних ресурсів, що підкреслює важливість ефективного управління водними ресурсами та впровадження стійких практик землекористування [75].

Тобто, державне регулювання та екологічна стійкість є ключовими факторами, що впливають на розвиток аграрного сектору як в Україні, так і в світі. Адаптація до змін у політиці та впровадження стійких практик є необхідними для забезпечення стабільного розвитку галузі.

Особливі виклики для управління ризиками в аграрному бізнесі обумовлені необхідністю враховувати сезонність виробництва, довгостроковість інвестицій у техніку та інфраструктуру, а також залежність від трудових ресурсів. Водночас, аграрні підприємства потребують методології, яка дозволяє ідентифікувати та оцінювати ризики, впроваджувати механізми їх мінімізації та формувати стратегії для забезпечення безпеки бізнесу.

Впровадження ефективних систем управління ризиками стає критично важливим для збереження фінансової стабільності та конкурентоспроможності підприємств. Розуміння ключових загроз та можливостей дозволяє суб'єктам аграрного бізнесу зосереджувати зусилля на підвищенні продуктивності, зниженні витрат і адаптації до змінних умов ринку. Таким чином, розвиток аграрного сектору значною мірою залежить від здатності підприємств інтегрувати нові підходи до забезпечення безпеки та управління ризиками.

Ідентифікація, діагностика та аналіз безпечних станів суб'єктів аграрного бізнесу є важливими складовими забезпечення їхньої стабільності, стійкості та ефективного функціонування в умовах ринкової невизначеності. Методологічні підходи до цього процесу передбачають комплексне використання системного аналізу, економічного моделювання та стратегічного планування.

Системний підхід до аналізу підприємств аграрного бізнесу передбачає їх розгляд як відкритих систем, які постійно взаємодіють із зовнішнім середовищем. Це дозволяє оцінити здатність підприємств протистояти

викликам, що виникають через економічні кризи, зміни в законодавстві або кліматичні ризики. Оцінка стійкості здійснюється шляхом аналізу ключових параметрів, які визначають рівень стабільності та адаптивності підприємства.

Використання економетричних і математичних моделей дає змогу оцінити ймовірність виникнення ризиків і їхній вплив на роботу підприємств, а також прогнозувати фінансові результати і пропонувати стабілізаційні сценарії.

Для діагностики стану підприємств важливим є моніторинг ключових показників, таких як рівень фінансової стійкості, рентабельність, ліквідність та стабільність постачальницьких і збутових ланцюгів. Урахування зовнішніх чинників, включно з аналізом ринкової кон'юнктури, змін у попиті й пропозиції, цінових трендів і конкурентного середовища, допомагає адаптувати діяльність до зовнішніх умов. Особлива увага приділяється якості управлінських рішень, які є ключовими для забезпечення безпеки підприємства, особливо в умовах криз.

Використання сучасних цифрових технологій дає змогу автоматизувати процес ідентифікації ризиків, оперативно отримувати дані про стан ринку та внутрішні процеси, а також зменшувати вплив ризикових факторів. Методологія кластеризації суб'єктів аграрного бізнесу дозволяє сегментувати їх за рівнем стійкості до ризиків і розробляти індивідуальні стратегії управління для кожного сегмента. Такий підхід забезпечує системну оцінку, адаптацію до змін і підвищення ефективності функціонування аграрних підприємств.

На рис. 2.1 представлено запропоновані підходи у вигляді схеми, яка об'єднує всі вищезазначені аспекти. Вона включає ідентифікацію критичних факторів, оцінку ризиків, розробку заходів з підвищення стійкості та моніторинг стану підприємства.

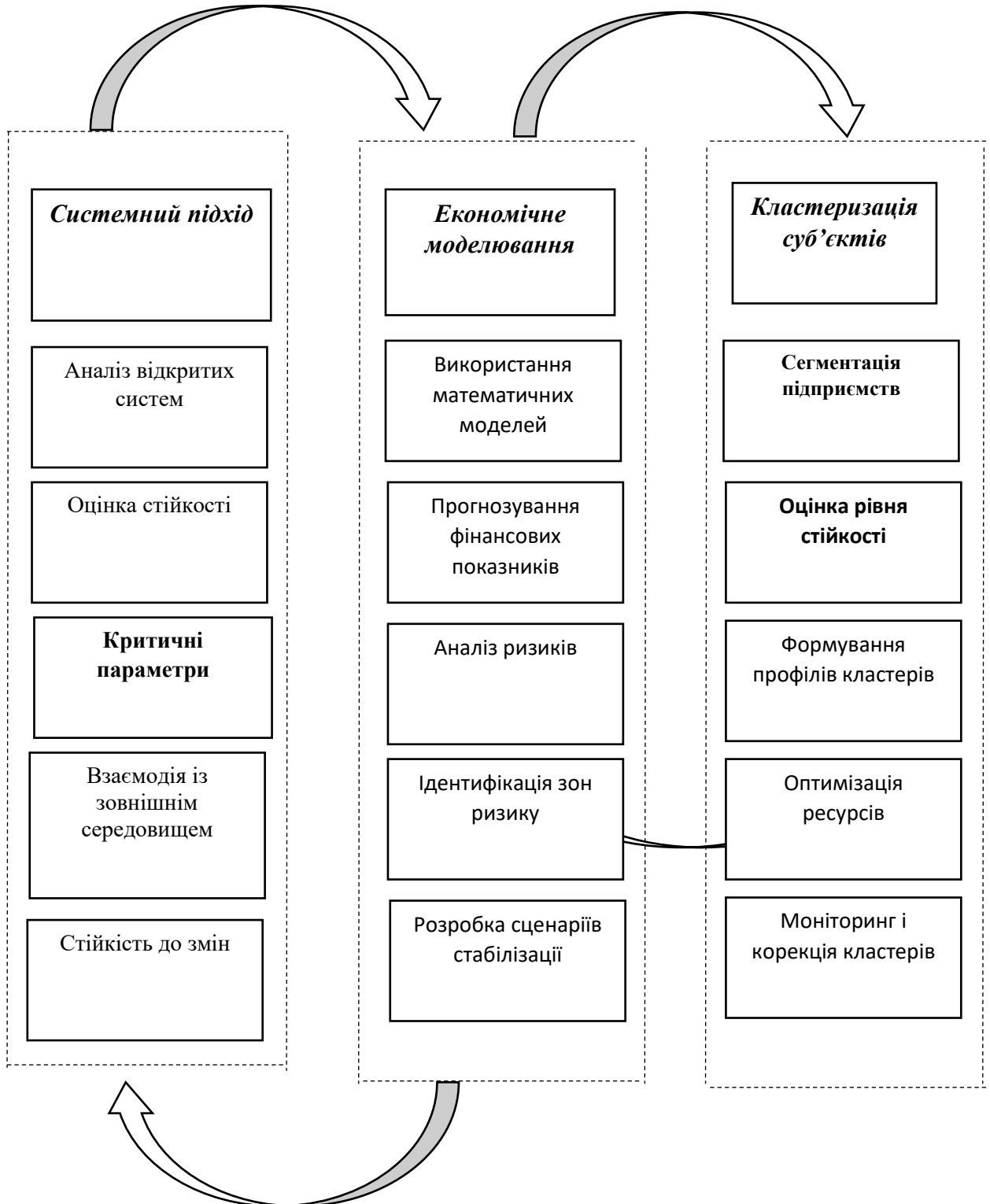


Рис. 2.1. Основні підходи управління аграрними суб'єктами бізнесу

Системний підхід до аналізу суб'єктів аграрного бізнесу ґрунтується на їхньому розгляді як відкритих систем, що постійно взаємодіють із зовнішнім

середовищем. Цей підхід дозволяє визначити спроможність підприємств пристосовуватися до змін та протистояти впливу зовнішніх чинників, зокрема економічним кризам, законодавчим змінам та кліматичним ризикам.

Особливу увагу приділяють аналізу критичних параметрів, які визначають стабільність і безпечність функціонування системи. До них належать фінансова стійкість, забезпечення ресурсами та ефективність управлінських процесів. Важливо враховувати, що суб'єкти аграрного бізнесу постійно перебувають під впливом змін у ринковій кон'юктурі, попиті та пропозиції, а також політичних і регуляторних умов. Цей підхід дозволяє розробляти механізми адаптації до зовнішніх змін, спрямовані на забезпечення стабільності та підвищення ефективності роботи підприємств.

Економічне моделювання включає використання математичних моделей, які дозволяють аналізувати ризикові ситуації, враховуючи вплив різних чинників на діяльність підприємств. Завдяки таким моделям стає можливим прогнозування фінансових показників, зокрема прибутковості, ліквідності, платоспроможності та інших важливих параметрів. Це також дає змогу оцінювати ймовірність виникнення ризиків і їхній вплив на окремі аспекти діяльності, такі як виробництво, постачання чи збут. Аналіз зон ризику допомагає виявляти слабкі місця в роботі підприємства, які можуть стати джерелами загроз, а розробка сценаріїв стабілізації сприяє підготовці до мінімізації негативних наслідків шляхом моделювання можливих варіантів розвитку подій. Моделювання також використовується для оцінки ефективності запропонованих заходів, перевірки їхньої результативності та адаптаційних механізмів. Загалом, економічне моделювання дозволяє ухвалювати обґрунтовані рішення, спрямовані на забезпечення стабільності та розвитку підприємства в умовах невизначеності.

Кластеризація суб'єктів аграрного бізнесу передбачає поділ підприємств на групи за визначеними критеріями, такими як стійкість до ризиків, фінансовий стан, виробничі показники або інші важливі

характеристики. Це дозволяє аналізувати здатність підприємств протистояти таким загрозам, як економічні кризи, кліматичні зміни чи нестабільність ринкових умов, і формувати профілі кластерів із чіткими характеристиками кожної групи, включаючи сильні та слабкі сторони, можливості й загрози. На основі отриманих даних розробляються індивідуальні стратегії управління ризиками, адаптовані до специфіки кожного сегмента, що сприяє оптимізації використання ресурсів і управлінських зусиль. Постійний моніторинг змін у показниках підприємств дозволяє своєчасно вносити корективи в стратегії кластеризації, підвищуючи точність управлінських рішень.

Ідентифікація загроз та ризиків є фундаментальним етапом управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, оскільки дозволяє визначити потенційні загрози, які можуть вплинути на стабільність і ефективність діяльності підприємства. Загрози поділяються на кілька ключових категорій [76, 77, 78]:

1. Економічні загрози включають зміну цін на продукцію, валютні коливання, нестабільність попиту на продукцію аграрного сектора. Наприклад, різке падіння цін на зернові культури через перенасичення ринку може призвести до зниження доходів аграрного підприємства.

2. Екологічні загрози є одними з найбільш непередбачуваних, оскільки пов'язані зі зміною клімату, зниженням родючості ґрунтів і посухами. Наприклад, у посушливих регіонах скорочення обсягів водних ресурсів може викликати значні втрати врожаю.

3. Технологічні ризики часто пов'язані із використанням застарілих методів виробництва, недостатнім рівнем автоматизації та цифровізації. Відсутність інновацій може стати бар'єром для підвищення продуктивності праці.

4. Політичні та правові ризики включають зміни у законодавстві, наприклад, нові вимоги до сертифікації продукції або обмеження експорту. Відсутність доступу до державних субсидій чи кредитних ресурсів також значно ускладнює функціонування аграрного підприємства.

Основні категорії загроз для суб'єктів аграрного бізнесу представлено у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Основні категорії загроз для суб'єктів аграрного бізнесу

Категорія загроз	Приклади	Можливі наслідки
Економічні	Зниження цін на продукцію, валютні коливання	Зменшення доходів, зниження інвестиційної привабливості
Екологічні	Посухи, зниження родючості ґрунтів	Скорочення обсягів виробництва, підвищення витрат
Технологічні	Використання застарілих технологій, недостатня автоматизація	Низька продуктивність, втрата конкурентоспроможності
Політичні та правові	Зміни у законодавстві, відсутність субсидій	Нестабільність функціонування, ризик штрафів

Діагностика безпечного стану передбачає систематичний аналіз внутрішніх процесів підприємства для визначення його слабких місць і критичних точок [79, 80, 81]. На цьому етапі використовуються наступні інструменти (табл. 2.2):

1. SWOT-аналіз дозволяє виявити сильні та слабкі сторони підприємства, а також можливості і загрози зовнішнього середовища. Наприклад, слабкою стороною може бути залежність від одного постачальника насіння, а можливістю — відкриття нових експортних ринків.

2. Матриці оцінки ризиків допомагають оцінити ймовірність виникнення ризиків та їх вплив. Наприклад, матриця може показати, що екологічний ризик посухи має високу ймовірність і значний вплив на врожайність.

3. Фінансовий аналіз включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рівня боргового навантаження. Наприклад, високий рівень заборгованості може свідчити про низьку фінансову стійкість підприємства.

Таблиця 2.2

Інструменти діагностики безпечного стану

Інструмент	Призначення	Приклад використання
SWOT-аналіз	Виявлення сильних і слабких сторін, можливостей і загроз	Аналіз залежності від постачальників
Матриця оцінки ризиків	Оцінка ймовірності ризиків і їх впливу	Визначення ризиків посухи або цінових коливань
Фінансовий аналіз	Аналіз фінансової стійкості та платоспроможності	Оцінка рівня заборгованості

Аналіз безпечного стану аграрного підприємства полягає у глибокому дослідженні потенційних ризиків та їхнього впливу на діяльність, що підтверджується дослідженнями [83, 84, 85]. Одним із ключових методів є ретроспективний аналіз, який дозволяє вивчити минулі кризові ситуації та врахувати отримані уроки для уникнення подібних проблем у майбутньому. Крім того, використовується моделювання сценаріїв, що передбачає створення кількох можливих варіантів розвитку подій, таких як оптимістичний, песимістичний та реалістичний сценарії. Для оцінки поточного стану застосовуються індикатори безпеки, серед яких фінансова стійкість, продуктивність праці та рівень енергоефективності. Такі інструменти дозволяють вчасно ідентифікувати критичні точки та уникати значних ризиків. Аналіз безпечного стану є основою для формування стратегій реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Це забезпечує стабільність підприємства та його здатність адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Аналіз безпечного стану передбачає глибше дослідження можливих ризиків для визначення рівня їхнього впливу на підприємство (табл. 2.3). Ключовими методами є:

1. Ретроспективний аналіз попередніх кризових ситуацій дозволяє врахувати уроки минулого. Наприклад, аналіз втрат під час попередньої посухи може підказати, як покращити систему зрошення.
2. Моделювання сценаріїв розвитку подій включає прогнозування кількох можливих сценаріїв, таких як найкращий, найгірший і середній розвиток подій. Це допомагає підприємству краще підготуватися до непередбачуваних ситуацій.
3. Використання індикаторів безпеки дозволяє відслідковувати критичні показники, такі як фінансова стійкість, рівень енергоефективності, продуктивність праці. Наприклад, зниження рівня енергоефективності може свідчити про нераціональне використання ресурсів.

Таблиця 2.3

Методи аналізу безпечного стану

Метод	Опис	Приклад застосування
Ретроспективний аналіз	Вивчення минулих кризових ситуацій	Аналіз наслідків посухи 2020 року
Моделювання сценаріїв	Прогнозування можливих сценаріїв розвитку	Розробка стратегії для випадку падіння цін на зерно
Використання індикаторів безпеки	Оцінка критичних показників підприємства	Моніторинг енергоефективності

Розробка управлінських рішень є ключовим етапом у процесі забезпечення безпечного функціонування суб'єктів аграрного бізнесу. Цей процес ґрунтується на результатах аналізу, що дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив та визначити найбільш ефективні

шляхи реагування. В умовах мінливого зовнішнього середовища та високої конкуренції важливою стає здатність підприємств швидко адаптуватися до нових викликів, зберігаючи при цьому стабільність та ефективність діяльності.

Розробка управлінських рішень включає формування стратегій, які спрямовані на зменшення впливу ризиків, підвищення продуктивності та забезпечення сталого розвитку. Одним із важливих напрямків є диверсифікація діяльності, що дозволяє зменшити залежність від одного джерела доходів та знизити фінансові ризики [86, 87]. Наприклад, підприємство може поєднувати вирощування сільськогосподарських культур із тваринництвом чи переробкою продукції.

Ще одним критично важливим напрямком є інвестування в інноваційні технології, такі як точне землеробство чи автоматизовані системи моніторингу. Це не лише підвищує ефективність виробництва, але й сприяє раціональному використанню ресурсів. Поліпшення системи управління якістю, включаючи сертифікацію продукції за міжнародними стандартами, допомагає підприємствам бути конкурентоспроможними як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках.

Додатково підприємства мають розробляти плани реагування на надзвичайні ситуації, такі як природні катастрофи чи економічні кризи. Такий підхід дозволяє уникнути значних втрат і забезпечити оперативне реагування на зовнішні виклики. Розробка управлінських рішень є основою для побудови стійкого бізнесу, орієнтованого на довгостроковий розвиток і адаптацію до сучасних викликів.

На основі результатів аналізу підприємство розробляє стратегії для мінімізації ризиків, що представлено у табл. 2.4.

Моніторинг є ключовим етапом у системі управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, оскільки забезпечує постійний контроль за

основними показниками ефективності та стабільності [88, 89]. Цей процес дозволяє своєчасно виявляти відхилення від запланованих результатів і оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Головна мета моніторингу полягає в підтримці стабільного функціонування підприємства шляхом аналізу фінансових, технологічних та екологічних показників. Регулярне спостереження за станом ресурсів, продуктивністю та ризиками створює основу для обґрунтованого прийняття управлінських рішень. Особливу увагу приділяють аналізу тих аспектів діяльності, які можуть стати джерелами загроз, таких як погіршення фінансових показників або зниження врожайності. Моніторинг також дозволяє своєчасно змінювати стратегії, враховуючи нові умови чи ризики. Завдяки цьому підприємство зберігає гнучкість, здатність до адаптації у кризових ситуаціях і конкурентоспроможність. Це робить моніторинг невід'ємною складовою стратегії сталого розвитку аграрного бізнесу.

Таблиця 2.4

Напрями управлінських рішень

Напрямок	Опис	Приклад реалізації
Диверсифікація діяльності	Розширення спектру бізнесу	Додавання переробки продукції
Інвестиції в інноваційні технології	Впровадження сучасних рішень	Використання систем точного землеробства
Поліпшення системи управління якістю	Підвищення якості продукції	Сертифікація за стандартами ISO
Розробка планів реагування	Підготовка до надзвичайних ситуацій	План дій на випадок посухи

Моніторинг є постійним процесом, який забезпечує контроль за ключовими показниками безпеки. Основні завдання моніторингу (табл. 2.5):

1. Регулярне відслідковування фінансових, екологічних і технологічних показників. Наприклад, контроль за станом ґрунтів і рівнем врожайності.

2. Корекція стратегій у разі змін у внутрішньому чи зовнішньому середовищі. Наприклад, якщо очікується значне підвищення цін на паливо, підприємство може оптимізувати свої транспортні витрати.

3. Інформування керівництва про нові ризики для швидкого прийняття рішень.

Таблиця 2.5

Завдання моніторингу та корекції

Завдання	Опис	Приклад реалізації
Відслідковування показників	Контроль за станом ресурсів і ефективністю діяльності	Моніторинг врожайності
Корекція стратегій	Зміна планів відповідно до нових умов	Зменшення витрат на транспорт
Інформування керівництва	Повідомлення про нові ризики	Інформація про очікувані зміни у законодавстві

Аграрний бізнес відіграє важливу роль в економіці, оскільки забезпечує продовольчу безпеку та підтримує розвиток національного господарства. Однак його діяльність у сучасних умовах супроводжується серйозними викликами, серед яких економічні кризи, кліматичні зміни, техногенні загрози та нестабільність ринкової кон'юнктури.

Забезпечення безпечних умов діяльності суб'єктів аграрного бізнесу стає необхідною передумовою їхнього сталого розвитку. Безпека в аграрному бізнесі включає не лише захист від зовнішніх загроз, а й раціональне використання внутрішніх ресурсів, впровадження сучасних технологій та підвищення рівня соціальної відповідальності. Недотримання принципів

безпеки може призводити до значних економічних втрат, деградації природних ресурсів та соціальних конфліктів. Таким чином, питання безпечного функціонування аграрних підприємств потребує комплексного підходу та постійного удосконалення методів управління. У цьому контексті важливим є аналіз основних складових безпеки, таких як економічна, екологічна, технологічна, соціальна, правова та інноваційна безпека. Кожна із цих складових має свої особливості та вимагає окремих механізмів реалізації. Завдяки цим заходам аграрні підприємства можуть ефективно функціонувати, мінімізуючи ризики та забезпечуючи стабільність.

Безпечний стан суб'єктів аграрного бізнесу – це стан, який характеризується відсутністю загроз, здатних негативно впливати на стабільність, продуктивність та життєздатність аграрних підприємств. Досягнення безпечного стану є одним із ключових завдань управління аграрним бізнесом, оскільки цей сектор економіки є вразливим до різноманітних ризиків, зокрема економічних, екологічних, соціальних та техногенних.

Методологія ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу базується на системному підході до оцінки ризиків, впливу зовнішнього та внутрішнього середовища, а також ефективності управління процесами у підприємствах аграрного сектору. Її основними елементами є:

1. Збір і систематизація даних про внутрішній стан підприємства та зовнішнє середовище.
2. Аналіз ризиків за допомогою кількісних і якісних методів.
3. Ідентифікація ключових показників безпечності.
4. Діагностика стану суб'єктів бізнесу на основі порівняння з референтними показниками.
5. Розробка стратегій зменшення ризиків і підвищення стійкості.

б. Постійний моніторинг і коригування заходів залежно від змін зовнішнього середовища.

Аналіз наукових досліджень [90-94] дозволив обґрунтувати методологію ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у формі алгоритму, що складається з етапів, представлених на рис. 2.2.

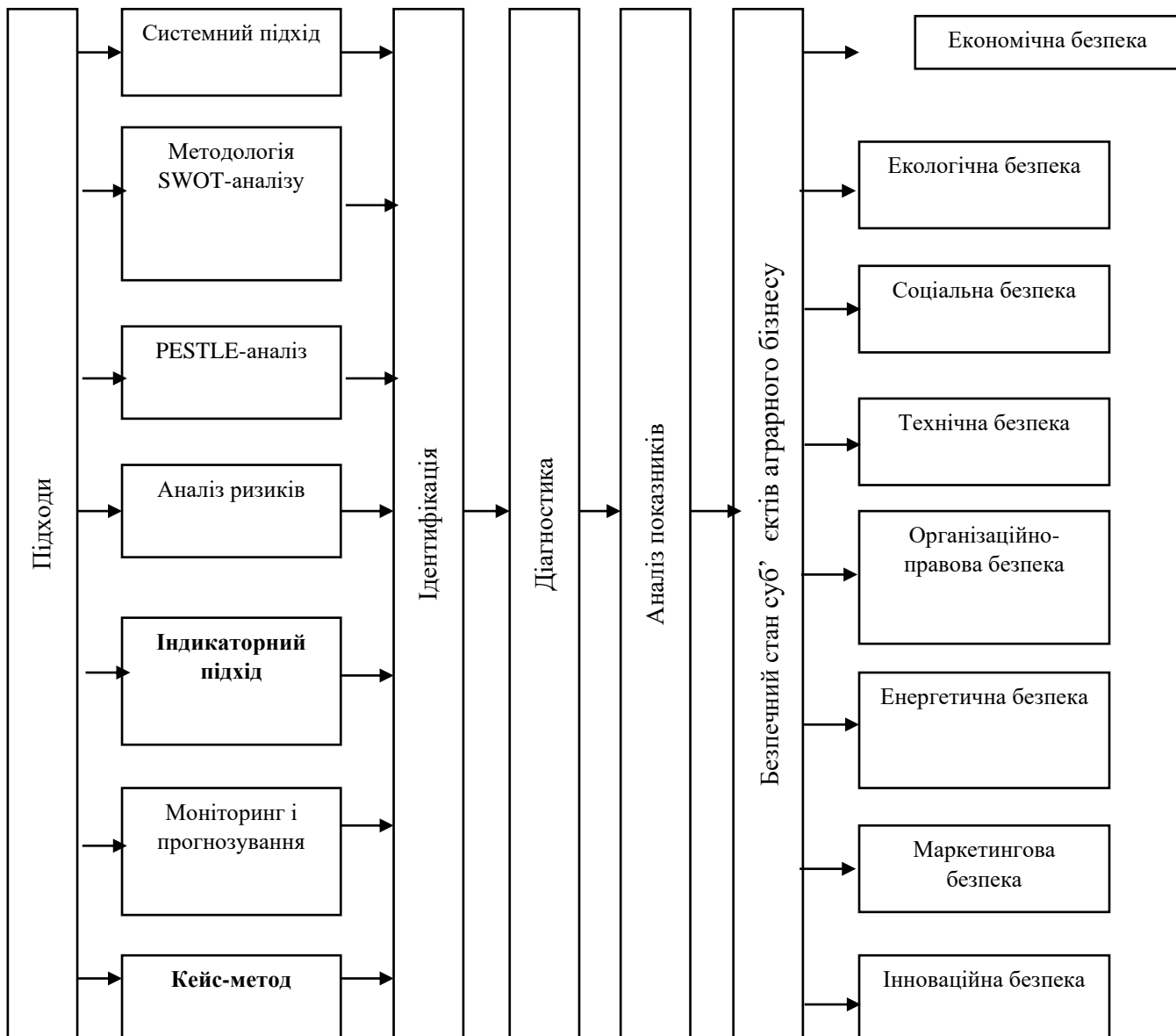


Рис. 2.2. Методологія ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів суб'єктів аграрного бізнесу

Ідентифікація загроз та ризиків є першим і важливим етапом забезпечення безпечного функціонування суб'єктів аграрного бізнесу. На

цьому етапі визначаються чинники, які можуть негативно впливати на стабільність діяльності підприємства. Серед них виділяють економічні загрози, зокрема зміни цін на продукцію та валютні коливання; екологічні фактори, такі як несприятливі погодні умови або зниження родючості ґрунтів; технологічні ризики, пов'язані із застарілими методами обробітку землі чи браком інновацій; а також політичні й правові чинники, наприклад, зміни в законодавстві або ускладнення доступу до державних субсидій.

Діагностика безпечного стану передбачає виявлення слабких місць і критичних точок у діяльності аграрного підприємства. Для цього застосовуються такі інструменти, як SWOT-аналіз, методики оцінки ризиків з використанням матриць ймовірності та впливу, а також фінансовий аналіз, що дозволяє оцінити ліквідність, платоспроможність і рівень боргового навантаження підприємства.

Аналіз безпечного стану зосереджується на оцінці рівня ризиків у коротко- та довгостроковій перспективі. Це здійснюється за допомогою ретроспективного аналізу попередніх кризових ситуацій, моделювання сценаріїв розвитку подій, а також використання індикаторів безпеки, таких як фінансова стійкість, енергоефективність і продуктивність. Такий аналіз дозволяє підприємству глибше зрозуміти можливі ризики та підготуватися до їхнього впливу.

Розробка управлінських рішень є наступним етапом, який базується на отриманих даних. Вона включає формування стратегій для мінімізації ризиків і досягнення сталого розвитку. До таких стратегій належить диверсифікація діяльності, інвестування в інноваційні технології, вдосконалення системи управління якістю та створення планів реагування на надзвичайні ситуації.

Моніторинг і корекція забезпечують постійний контроль за ключовими показниками безпеки підприємства. Завдяки цьому підприємство може

оперативно реагувати на зміни у внутрішньому і зовнішньому середовищі, своєчасно коригувати свої стратегії та підтримувати стабільність діяльності навіть у складних умовах.

Підприємства аграрного бізнесу здійснюють свою діяльність у середовищі, яке постійно змінюється під впливом різних зовнішніх чинників. Ці зміни відбуваються через економічні процеси, такі як коливання цін на продукцію, інфляція, зміни валютних курсів і доступність кредитних ресурсів. Важливу роль також відіграють екологічні фактори, зокрема зміни клімату, природні катастрофи, погіршення стану ґрунтів та водних ресурсів. Технологічний прогрес впливає на аграрний бізнес через впровадження нових методів обробки землі, автоматизацію виробництва, розвиток біотехнологій та цифрових рішень у сільському господарстві.

Політичні умови також формують середовище діяльності аграрних підприємств. Це стосується змін у законодавстві, впровадження державних програм підтримки аграрного сектору, регулювання експорту та імпорту сільськогосподарської продукції. До інших важливих факторів належать соціальні умови, зокрема рівень кваліфікації працівників, демографічні зміни та міграційні процеси, які впливають на доступність робочої сили. Усі ці чинники взаємопов'язані та створюють складну систему впливів, в умовах якої аграрні підприємства мають адаптуватися для забезпечення своєї стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку.

Для забезпечення стабільності й стійкого розвитку підприємств необхідно проводити комплексний аналіз їхнього безпечного стану. Це дозволяє ідентифікувати потенційні загрози, оцінити їхній вплив та розробити ефективні стратегії реагування. Методологія забезпечення безпечного функціонування аграрних підприємств включає кілька ключових етапів, кожен з яких спрямований на вирішення конкретних завдань.

Першим етапом є ідентифікація загроз і ризиків, яка дає змогу виявити фактори, що можуть негативно вплинути на діяльність підприємства. Вона базується на аналізі зовнішнього середовища, використанні інструментів SWOT-аналізу та експертних оцінок. Наступний етап — діагностика безпечного стану — спрямований на оцінку слабких місць і аналіз поточної стабільності підприємства. Для цього застосовуються такі методи, як матриця ймовірності та впливу ризиків, фінансовий аналіз і аудит ресурсів.

Аналіз безпечного стану допомагає оцінити рівень впливу загроз у коротко- та довгостроковій перспективі. Ретроспективний аналіз, моделювання сценаріїв та моніторинг індикаторів безпеки є основними інструментами цього етапу. Отримані результати створюють основу для розробки управлінських рішень. Вони включають диверсифікацію діяльності, інвестиції в інноваційні технології, розробку планів реагування на надзвичайні ситуації та інші заходи, спрямовані на мінімізацію ризиків.

Моніторинг та корекція є завершальним етапом методології. Постійний контроль за ключовими показниками та адаптація рішень до нових умов дозволяють підприємству залишатися гнучким і конкурентоспроможним. Усе це сприяє стабільному функціонуванню аграрного бізнесу, навіть у складних умовах зовнішнього середовища. Цей підхід забезпечує ефективне управління ризиками та створює передумови для сталого розвитку підприємств.

Згрупована методологія ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу представлена у табл. 2.6.

Методологія ідентифікації, діагностики та аналізу безпечного стану суб'єктів аграрного бізнесу є комплексним підходом, який дозволяє вчасно виявляти ризики, оцінювати їхній вплив та розробляти ефективні управлінські рішення.

Методологія ідентифікації, діагностики та аналізу безпечних станів у функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу

Етап	Цілі	Методи та інструменти	Результати
Ідентифікація загроз і ризиків	Виявлення факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства	- Аналіз зовнішнього середовища - SWOT-аналіз - Інтерв'ювання експертів	Перелік економічних, екологічних, технологічних, політичних та правових загроз
Діагностика безпечного стану	Виявлення факторів, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства	- Матриця ймовірності та впливу ризиків - Фінансовий аналіз - Аудит ресурсів	Розуміння поточного стану підприємства та пріоритетних зон ризиків
Аналіз безпечного стану	Визначення слабких місць та оцінка стабільності підприємства	- Ретроспективний аналіз - Моделювання сценаріїв - Моніторинг індикаторів безпеки	Глибока оцінка ризиків та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій
Розробка управлінських рішень	Оцінка рівня впливу загроз на діяльність підприємства у коротко- та довгостроковій перспективі	Диверсифікація діяльності - Інвестиції в інновації - Розробка планів реагування	Практичні стратегії для подолання загроз та адаптації до зовнішніх змін
Моніторинг та корекція	Формування стратегій мінімізації ризиків та забезпечення стабільності	Системи моніторингу показників - Аналіз ефективності впроваджених рішень	Забезпечення динамічного реагування на зміни у середовищі

Вона забезпечує систематичний підхід до управління безпекою, охоплюючи як зовнішні, так і внутрішні фактори, що впливають на

функціонування підприємства. Етапи ідентифікації загроз, діагностики стану та аналізу ризиків дають змогу підприємствам визначити найбільш вразливі аспекти своєї діяльності.

Застосування таких методів, як SWOT-аналіз, матриця ймовірності та впливу, ретроспективний аналіз і моделювання сценаріїв, сприяє глибокому розумінню потенційних загроз. Це створює основу для формування стратегій, які зменшують ризики, підвищують ефективність і забезпечують адаптацію до змін у середовищі. Важливим етапом є моніторинг і корекція, що дозволяють постійно контролювати ключові показники безпеки та своєчасно вносити необхідні зміни до планів.

Запропонована методологія допомагає підприємствам не лише зберігати стабільність у кризових умовах, але й створює передумови для їхнього довгострокового розвитку. Вона підвищує конкурентоспроможність суб'єктів аграрного бізнесу, дозволяючи їм оперативно реагувати на виклики. Таким чином, інтеграція цих підходів у систему управління є необхідною для досягнення сталого розвитку в аграрному секторі.

Практична значимість методології полягає у створенні основи для прийняття ефективних управлінських рішень, що сприятимуть зниженню ризиків, підвищенню економічної стійкості та забезпеченню сталого розвитку аграрних підприємств. Ця методологія особливо важлива для підприємств з високим рівнем залежності від природних ресурсів та впливу зовнішнього середовища, таких як суб'єкти аграрного бізнесу.

2.2. Прийоми та підходи до оцінювання рівня дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

Оцінювання рівня безпеки в аграрному бізнесі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, стабільності та адаптивності суб'єктів

господарювання, які працюють у все більш складному й динамічному середовищі. Аграрні підприємства стикаються з численними викликами, такими як економічна невизначеність, екологічні ризики, коливання ринків і технологічні зміни. Ці фактори вимагають системного підходу до виявлення вразливостей і розробки стратегічних заходів реагування. Результати комплексного оцінювання рівня безпеки дозволяють суб'єктам аграрного бізнесу вчасно виявляти проблемні ділянки, оптимізувати діяльність і ефективно адаптуватися до змінних умов. Це суттєво сприяє їхній стабільності, конкурентоспроможності та довгостроковому сталому розвитку.

Аграрний сектор є унікально вразливим до різних ризиків через залежність від природних ресурсів, кліматичних змін і глобальних економічних тенденцій. Оцінювання рівня безпеки в цій галузі виходить за рамки традиційного управління ризиками, інтегруючи економічні, екологічні, соціальні й технологічні аспекти у єдину комплексну систему. Цей процес дозволяє аграрним підприємствам відстежувати критичні вразливості, розробляти стратегії пом'якшення ризиків і забезпечувати стійкість до збоїв у роботі.

Оцінювання рівня безпеки включає аналіз різних аспектів діяльності підприємства, таких як фінансові показники, управління ресурсами, стабільність ланцюгів постачання, відповідність нормативним вимогам і ефективність цифрових систем (рис. 2.3). Отримані результати дозволяють підприємствам запроваджувати проактивні заходи, мінімізувати можливі втрати та забезпечувати безперервність роботи.

Оцінювання економічної безпеки спрямоване на вивчення фінансової стабільності, оптимізацію використання ресурсів і вдосконалення ринкового позиціонування. Аналіз фінансових показників дозволяє підприємствам ідентифікувати неефективний розподіл ресурсів, скорочувати операційні

витрати та підвищувати рівень прибутковості. Крім того, такі заходи допомагають адаптуватися до коливань ринку, приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, диверсифікації та впровадження інновацій.

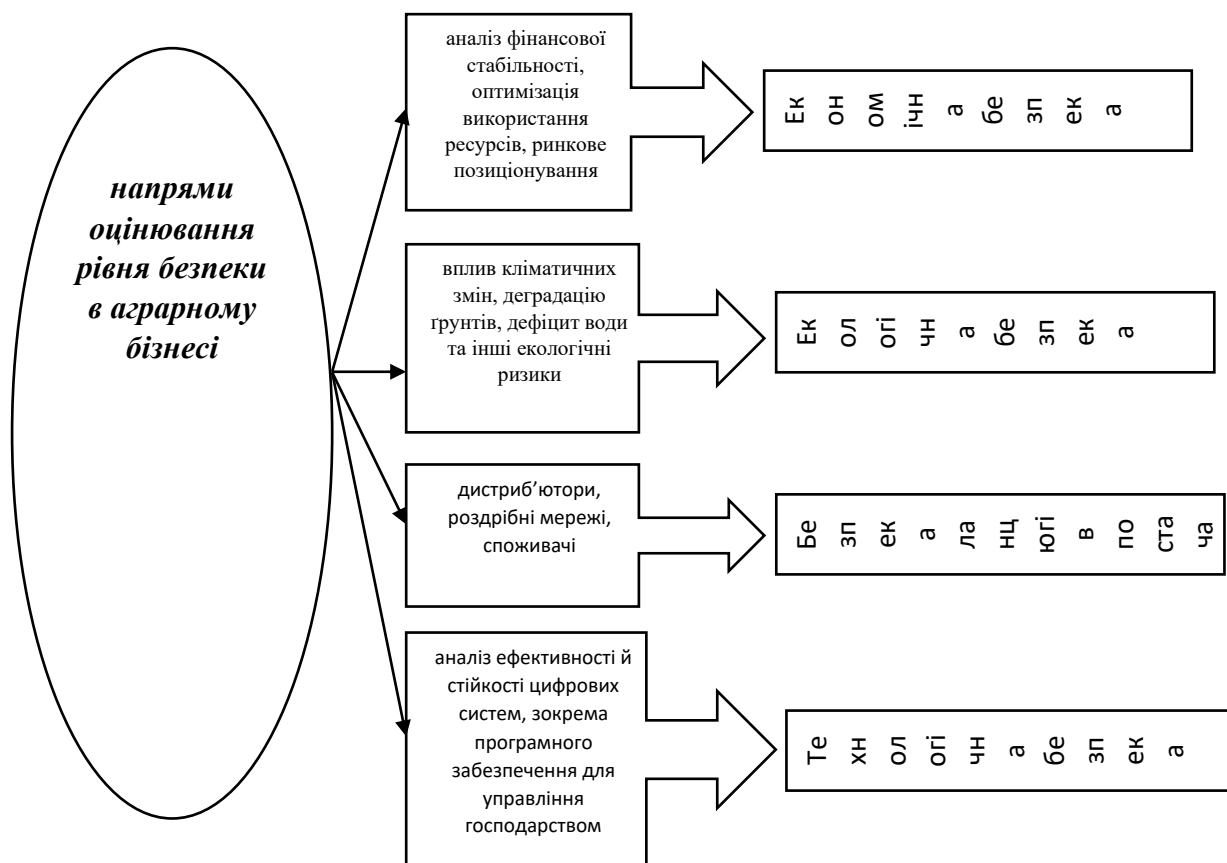


Рис. 2.3. Напрями оцінювання рівня безпеки в аграрному бізнесі

Екологічна безпека та управління ресурсами є надзвичайно важливими через залежність аграрного бізнесу від природних умов і ресурсів. Аналіз впливу кліматичних змін, деградації ґрунтів, дефіциту води та інших екологічних ризиків дозволяє підприємствам розробляти й впроваджувати стійкі практики [95]. Використання технологій точного землеробства та ресурсоощадних рішень сприяє зниженню ризиків і підвищенню продуктивності господарської діяльності.

Безпека ланцюгів постачання займає важливе місце в оцінюванні, оскільки аграрний сектор значною мірою залежить від складних

взаємозв'язків між фермерами, дистриб'юторами, роздрібними мережами й кінцевими споживачами. Оцінювання в цьому напрямі спрямоване на забезпечення безперервного руху товарів, мінімізацію логістичних збоїв і підвищення рівня прозорості [96, 97]. Це дозволяє створювати стійкі ланцюги постачання, які меншою мірою піддаються впливу зовнішніх шоків, зберігаючи ефективність постачання продукції.

Технологічна безпека є актуальною в умовах цифровізації аграрного бізнесу, яка водночас створює нові можливості та потенційні ризики [98]. Оцінювання ефективності та стійкості цифрових систем, таких як програмне забезпечення для управління господарством, IoT-пристрої й платформи аналізу даних, дозволяє виявляти слабкі місця у кібербезпеці. Це допомагає захищати конфіденційні дані підприємств, підтримувати операційну ефективність і забезпечувати безперервність господарських процесів. Такий системний підхід до оцінювання рівня безпеки сприяє досягненню стійкого розвитку аграрного бізнесу.

Оцінювання рівня дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу є багатовимірним процесом, що охоплює аналіз внутрішніх та зовнішніх чинників, які впливають на їхню стабільність, ефективність і сталий розвиток. У сучасних умовах глобалізації, кліматичних змін та посилення регуляторних вимог забезпечення безпеки підприємств аграрного сектора стає стратегічним пріоритетом. Це потребує розробки методологічних підходів, які б інтегрували економічні, екологічні та правові аспекти, дозволяючи здійснювати цілісну оцінку ризиків та можливостей [99].

Економічна безпека суб'єктів аграрного бізнесу полягає у здатності ефективно використовувати фінансові, матеріальні та людські ресурси для досягнення стабільного зростання і розвитку. Важливими складовими цього процесу є оцінка фінансової стійкості, ліквідності, платоспроможності, а

також аналіз структури капіталу підприємства. Особливого значення набувають прийоми оцінювання рівня рентабельності та точок беззбитковості, які дозволяють не лише оцінити поточний стан підприємства, а й спрогнозувати його майбутню стійкість.

Екологічна безпека, у свою чергу, орієнтована на мінімізацію впливу діяльності підприємства на навколишнє середовище та забезпечення раціонального використання природних ресурсів. Використання індикативного аналізу, оцінки екологічного сліду та моніторингу біорізноманіття є ефективними прийомами для визначення ступеня відповідності діяльності підприємства сучасним екологічним стандартам. Зростаюча роль екологічної складової в діяльності аграрного бізнесу зумовлена не лише посиленням екологічних ризиків, але й підвищенням попиту на екологічно чисту продукцію.

Організаційно-правова безпека, як компонент інтегрованої системи безпеки, визначається здатністю підприємства забезпечувати дотримання чинного законодавства, захищати свої майнові права та уникати санкцій з боку регуляторних органів [100]. Юридичний аудит, аналіз договірної бази та оцінка відповідності корпоративного управління міжнародним стандартам є ключовими інструментами для оцінювання цього аспекту. Умови правової невизначеності, часті зміни законодавства та високий рівень бюрократизації створюють додаткові ризики, які необхідно враховувати в процесі оцінювання.

Інтеграція економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки у єдину систему дозволяє підприємствам комплексно підходити до вирішення проблем безпеки, враховуючи взаємозв'язки між різними її компонентами [101]. Комплексний підхід, що включає багатофакторний аналіз, моделювання сценаріїв та рейтингові оцінки, забезпечує більш точне та цілісне розуміння поточного стану безпеки підприємства. Застосування

таких підходів сприяє підвищенню стійкості аграрних підприємств до зовнішніх викликів та внутрішніх криз.

Таким чином, оцінювання рівня дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки є необхідним елементом сучасного управління суб'єктами аграрного бізнесу. Його результати дають змогу своєчасно виявляти проблемні зони, оптимізувати діяльність підприємства та забезпечувати умови для його довгострокового розвитку. Це створює підґрунтя для прийняття стратегічно обґрунтованих управлінських рішень, орієнтованих на досягнення сталого розвитку та конкурентоспроможності в умовах мінливого зовнішнього середовища.

Комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки аграрного бізнесу є сучасною методологічною основою, яка забезпечує повноту аналізу та інтеграцію всіх ключових аспектів діяльності підприємства. Такий підхід спрямований на врахування взаємозв'язків між економічними, екологічними та організаційно-правовими чинниками, що дозволяє не тільки оцінювати поточний стан підприємства, а й формувати стратегічні рекомендації для зниження ризиків та забезпечення сталого розвитку. У сучасних умовах глобалізації та посилення впливу кліматичних змін, економічних криз та регуляторних викликів використання комплексного підходу стає необхідним для формування довгострокової стратегії безпеки.

Основою комплексного підходу є застосування багатофакторного аналізу, який дозволяє одночасно враховувати численні змінні, що впливають на стан безпеки підприємства. Наприклад, в економічній площині аналіз охоплює показники фінансової стабільності, рентабельності, ліквідності та платоспроможності. Екологічний компонент включає оцінку рівня викидів, ефективності використання природних ресурсів, відновлення родючості ґрунтів та дотримання норм водокористування. Організаційно-правова складова передбачає аналіз відповідності законодавчим нормам,

перевірку договірної бази та оцінку корпоративного управління. Багатофакторний аналіз дозволяє ідентифікувати ключові зони ризику та їхні взаємозв'язки, що створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень.

Рейтингові оцінки є ще одним важливим інструментом комплексного підходу. Вони дозволяють інтегрувати результати аналізу за окремими напрямками, надаючи підприємству узагальнену картину стану безпеки. Наприклад, розробка інтегрального індексу безпеки, який об'єднує оцінки економічної, екологічної та організаційно-правової складових, дозволяє визначити загальний рівень стійкості підприємства. Такий індекс може враховувати вагові коефіцієнти для кожного з аспектів, які відображають їхню відносну важливість залежно від специфіки діяльності підприємства. Рейтингові оцінки також є ефективним інструментом для порівняння підприємств у межах однієї галузі, що сприяє визначенню кращих практик і виявленню прогалин у діяльності.

Моделювання сценаріїв є ще одним ключовим елементом комплексного підходу, який дозволяє прогнозувати можливі ризики та оцінювати їхній вплив на всі аспекти діяльності підприємства. Сценарне моделювання базується на аналізі ймовірних сценаріїв розвитку подій, які можуть включати економічні кризи, зміни клімату, регуляторні обмеження чи інші зовнішні фактори. Наприклад, у рамках моделювання можна оцінити вплив зростання цін на ресурси або зміну законодавства на фінансові показники підприємства, рівень його екологічної стійкості та відповідність нормативним вимогам. Це дає змогу не лише оцінити потенційні втрати, а й розробити превентивні заходи, які знижують ймовірність реалізації негативних сценаріїв.

Комплексний підхід до оцінювання безпеки також передбачає впровадження цифрових технологій, таких як аналітичні платформи, системи

моніторингу ризиків та автоматизовані моделі прогнозування. Такі інструменти значно підвищують точність і швидкість аналізу, забезпечуючи підприємству оперативну інформацію для прийняття рішень. Наприклад, використання штучного інтелекту для аналізу великих масивів даних дозволяє виявляти приховані тенденції та зв'язки, які можуть бути пропущені при традиційних методах аналізу. Крім того, цифрові технології дозволяють інтегрувати результати оцінки з системами управління підприємством, що забезпечує їхню практичну реалізацію.

Важливо зазначити, що комплексний підхід сприяє формуванню системи управління, яка орієнтована на досягнення стратегічних цілей підприємства, забезпечення його стійкості та конкурентоспроможності. Наприклад, у контексті аграрного бізнесу інтеграція економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки дозволяє підприємствам знижувати витрати, мінімізувати вплив на довкілля та дотримуватися законодавчих вимог. Це створює умови для сталого розвитку, що є критично важливим у сучасних умовах. Крім того, комплексний підхід дозволяє підвищити ефективність використання ресурсів, зокрема людських, фінансових і природних, що сприяє досягненню економічної та екологічної ефективності. Наприклад, впровадження сталих практик землеробства, таких як точне землеробство, сприяє оптимізації використання водних і земельних ресурсів, зниженню витрат на добрива та підвищенню врожайності. Аналогічно, оптимізація фінансових потоків за рахунок інтеграції результатів багатофакторного аналізу дозволяє підприємству інвестувати в інновації, які підвищують його конкурентоспроможність.

Узагальнюючи, комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки аграрного бізнесу є ефективним інструментом для забезпечення стійкості та адаптивності підприємств до сучасних викликів. Він базується на інтеграції різних методів аналізу, які дозволяють враховувати взаємозв'язки між

економічними, екологічними та організаційно-правовими чинниками, а також прогнозувати можливі ризики та розробляти стратегії для їхнього зниження. Використання цього підходу сприяє формуванню стратегічного бачення розвитку підприємства, яке забезпечує його довгострокову конкурентоспроможність і відповідність сучасним стандартам сталого розвитку.

Оцінювання рівня дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу є важливим елементом системи управління ризиками, спрямованим на забезпечення їхнього стабільного функціонування. Кожен із цих аспектів має свою специфіку, що визначає необхідність використання комплексних підходів та спеціалізованих прийомів аналізу (рис. 2.4).

Комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки суб'єктів аграрного бізнесу передбачає систематичний аналіз основних аспектів діяльності підприємств, таких як економічна, екологічна та технологічна безпека. Цей підхід базується на інтеграції кількісних і якісних методів оцінювання, які дозволяють враховувати як фінансові показники, так і нефінансові фактори, що впливають на стійкість і розвиток аграрного бізнесу.

Оцінювання економічної безпеки передбачає використання таких індикаторів, як:

- 1) Рентабельність виробництва (R):

$$R = \frac{P - C}{C} \times 100\% \quad (2.1)$$

де P — загальний дохід, C — собівартість продукції.

Рентабельність виробництва (R) є одним із ключових економічних показників, що відображає ефективність використання ресурсів підприємства у виробничій діяльності. Цей індикатор показує, яку частину прибутку підприємство отримує у відношенні до витрат на виробництво.

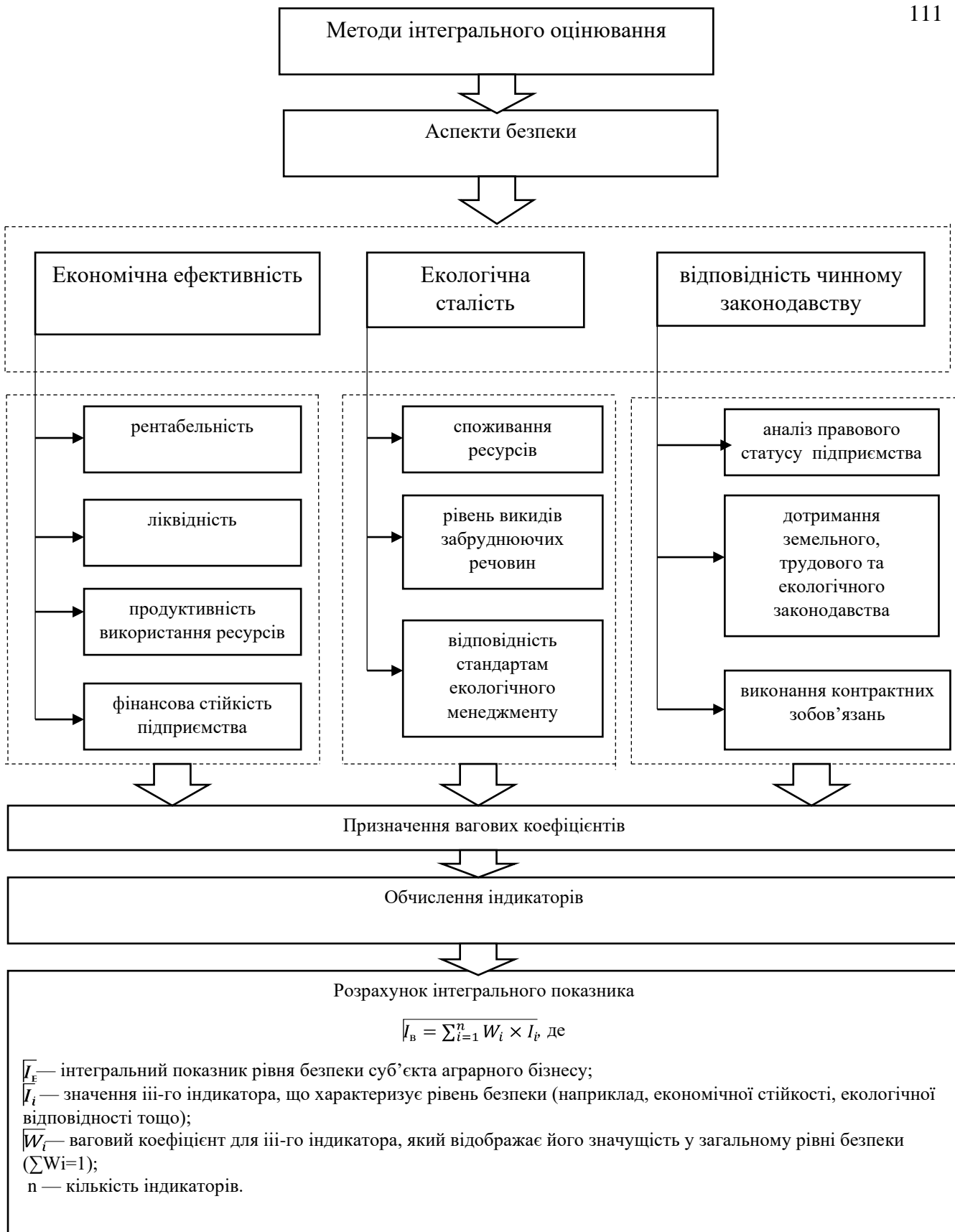


Рис. 2.4. Комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

2) Рівень фінансової стійкості (F):

$$F = \frac{\text{власний капітал}}{\text{загальні активи}} \quad (2.2)$$

Цей показник ілюструє, наскільки підприємство залежить від зовнішнього фінансування, тобто наскільки його діяльність забезпечується власними ресурсами порівняно із залученими (позиковими) коштами. Високий рівень фінансової стійкості свідчить про те, що підприємство має достатній обсяг власного капіталу для покриття своїх активів, що зменшує ризики, пов'язані з погашенням боргових зобов'язань. Натомість низький показник може свідчити про значну залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, таких як кредити чи інвестиції, що підвищує його фінансові ризики, особливо в умовах нестабільної економічної ситуації або зростання ставок за кредитами. Таким чином, рівень фінансової стійкості дозволяє оцінити здатність підприємства функціонувати автономно, мінімізуючи вплив зовнішніх фінансових обмежень.

3) Коефіцієнт платоспроможності (L):

$$L = \frac{\text{оборотні активи}}{\text{короткострокові зобов'язання}} \quad (2.3)$$

Коефіцієнт платоспроможності (L) є фінансовим показником, що демонструє здатність підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок оборотних активів.

Для аналізу екологічної безпеки використовуються індикатори:

1) Ефективність використання земельних ресурсів (E)

$$E = \frac{\text{Сільськогосподарські угіддя, які використовуються ефективно}}{\text{загальна площа угідь}} \quad (2.4)$$

Ефективність використання земельних ресурсів (Е) характеризує ступінь раціонального використання сільськогосподарських угідь підприємством для досягнення максимальної продуктивності та екологічної стійкості.

2) Інтенсивність викидів CO₂ на одиницю продукції (I_{CO2}):

$$I_{CO_2} = \frac{\text{Обсяг викидів CO}_2}{\text{Обсяг виробленої продукції}} \quad (2.5)$$

Цей індикатор дозволяє оцінити екологічний вплив діяльності підприємства.

3) Індекс водозбереження (W):

$$W = \frac{\text{Використана вода повторного циклу}}{\text{Загальний обсяг використаної води}} \quad (2.6)$$

Для аналізу технологічної безпеки використовуються індикатори:

1) Рівень цифровізації бізнесу (D):

$$D = \frac{\text{Кількість цифрових рішень у використанні}}{\text{Загальна кількість бізнес – процесів}} \quad (2.7)$$

Рівень цифровізації бізнесу (D) показує ступінь впровадження цифрових технологій у бізнес-процеси підприємства. Цей показник ілюструє, наскільки активно підприємство використовує сучасні цифрові інструменти для автоматизації, управління та оптимізації своєї діяльності. Високий рівень цифровізації свідчить про інноваційність підприємства, його здатність до адаптації в умовах цифрової трансформації та підвищення ефективності роботи. Низький рівень може вказувати на потенціал для впровадження нових технологій, що дозволить підприємству залишатися конкурентоспроможним на ринку.

2) Індекс кібербезпеки S_{cyber}

$$S_{\text{cyber}} = \frac{\text{Кількість інцидентів, що вплинули на діяльність}}{\text{загальна кількість інцидентів}} \quad (2.8)$$

Індекс кібербезпеки відображає рівень захищеності інформаційних систем підприємства від кіберзагроз та інцидентів. Він показує, наскільки ефективно підприємство здатне запобігати, виявляти та реагувати на кіберінциденти, що можуть вплинути на його діяльність. Високий показник свідчить про те, що більшість кіберзагроз успішно нейтралізуються або не мають значного впливу на операційні процеси підприємства. Низький індекс, навпаки, вказує на слабкі місця в системах кіберзахисту, що може загрожувати безперервності діяльності та конфіденційності даних. Таким чином, цей показник є важливим індикатором рівня інформаційної безпеки та ключовим показником у процесі цифрової трансформації бізнесу.

Для інтеграції оцінок у різних напрямках застосовується зведений індекс безпеки (SI):

$$S_i = \omega_1 \times R + \omega_2 \times F + \omega_3 \times E + \omega_4 \times D \quad (2.9)$$

де $\omega_1, \omega_2, \omega_3, \omega_4$ — вагові коефіцієнти, які відображають важливість кожного напрямку для конкретного підприємства.

Такий підхід дозволяє підприємствам отримувати всебічну оцінку їхньої стійкості, розробляти ефективні стратегії управління та запобігати потенційним ризикам. Інтеграція кількісних і якісних індикаторів забезпечує баланс між деталізацією аналізу та його комплексністю, що є важливим для прийняття стратегічних рішень в умовах невизначеності.

Оцінювання рівня безпеки аграрних підприємств забезпечує можливість детального аналізу операційної діяльності, що дозволяє завчасно ідентифікувати слабкі місця та неефективності в управлінських процесах. Завдяки такому проактивному підходу мінімізується ризик виникнення збоїв, а також підвищується здатність підприємств до оперативного й ефективного

реагування на зовнішні та внутрішні виклики. Ця практика сприяє впровадженню стратегій, спрямованих на усунення імовірних загроз, що є важливим елементом забезпечення стабільного функціонування.

Результати оцінювання рівня безпеки спрямовують підприємства до оптимізації діяльності через визначення найбільш ефективних напрямів покращення. Це дозволяє підприємствам упроваджувати передові практики, що сприяють раціоналізації витрат, підвищенню продуктивності й ефективності. Наприклад, застосування технологій точного землеробства на основі результатів оцінювання дає змогу підвищити врожайність і водночас мінімізувати використання ресурсів, що позитивно впливає як на економічні показники, так і на екологічну стійкість.

Урахування динамічного характеру аграрного сектора, зокрема змін у попиті, технологічних інновацій і еволюції нормативно-правового середовища, зумовлює необхідність адаптації підприємств до нових умов. Оцінювання рівня безпеки надає підприємствам релевантну інформацію для розробки адаптаційних механізмів, що дозволяють не лише зберігати, але й посилювати їхню конкурентоспроможність. Це сприяє підвищенню їхньої гнучкості та стійкості в умовах глобальних змін.

Забезпечення стабільності діяльності аграрних підприємств є ключовою умовою їхнього довгострокового успіху. Оцінювання рівня безпеки сприяє стабільності завдяки ідентифікації ризиків, забезпеченню доступу до необхідних ресурсів і підтриманню фінансової стійкості. Завдяки цим заходам підприємства отримують можливість зосередитися на стратегічному плануванні й інвестиціях у перспективні напрямки розвитку.

Питання збереження конкурентоспроможності в аграрному бізнесі визначається ефективністю, здатністю до інновацій і оперативним реагуванням на ринкові зміни. Проведення оцінювання дозволяє оптимізувати витрати, покращувати якість продукції й удосконалювати

процеси, орієнтовані на задоволення потреб споживачів. Завдяки цьому підприємства зберігають і посилюють свої позиції на локальних і глобальних ринках, що є надзвичайно важливим в умовах жорсткої конкуренції.

Сталий розвиток є важливим аспектом для аграрних підприємств, з огляду на їхню залежність від природних ресурсів і необхідність збереження екологічного балансу. Оцінювання рівня безпеки сприяє впровадженню практик, орієнтованих на раціональне використання ресурсів, зменшення екологічного навантаження та підвищення соціальної відповідальності. Цей підхід узгоджується з глобальними цілями сталого розвитку, сприяючи забезпеченню тривалої економічної ефективності та збереженню природних екосистем.

Автором пропонуються наступні етапи оцінювання рівня безпеки в аграрному бізнесі, які відрізняються від існуючих підходів своїм системним та інтегрованим характером, що враховує сучасні виклики та тенденції (рис. 2.5).

Традиційні підходи часто зосереджувалися на окремих аспектах діяльності, таких як фінансові чи операційні ризики, без належної уваги до екологічних, технологічних чи соціальних факторів. Натомість представлені етапи пропонують комплексний аналіз, який охоплює всі ключові аспекти функціонування підприємства, забезпечуючи більш глибоке розуміння загроз і можливостей.

Основною відмінністю є акцент на адаптацію до швидких змін зовнішнього середовища. Наприклад, етапи включають аналіз екологічної безпеки, що є надзвичайно актуальним в умовах кліматичних змін і деградації природних ресурсів, тоді як традиційні методики могли ігнорувати цей аспект. Подібним чином оцінювання технологічної безпеки передбачає врахування ризиків цифровізації, таких як кіберзагрози, що не завжди були включені до класичних підходів.

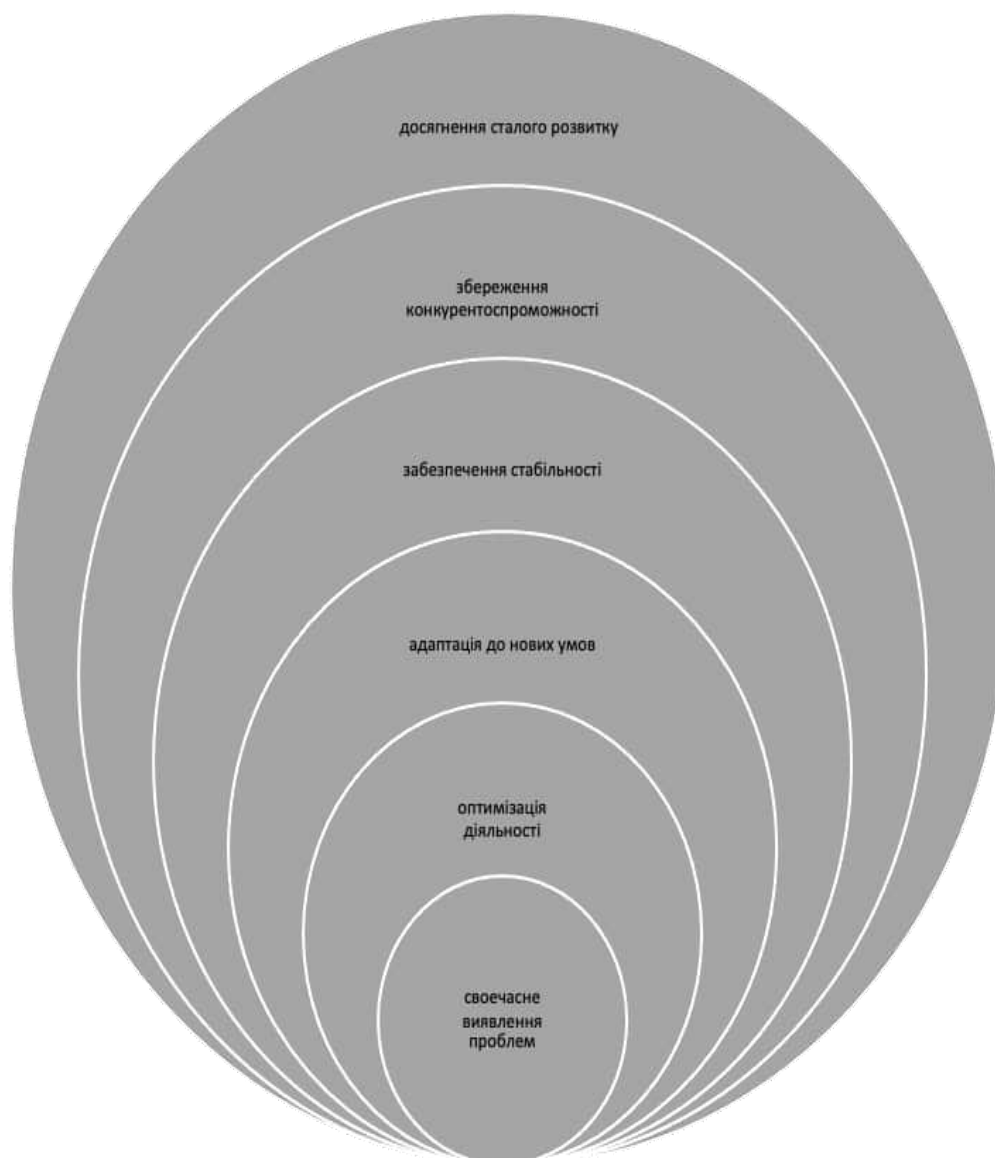


Рис. 2.5. Етапи оцінювання рівня безпеки в аграрному бізнесі

Крім того, ці етапи орієнтовані на проактивний підхід, який полягає у своєчасному виявленні проблемних зон і впровадженні превентивних заходів. Традиційні підходи часто мали реактивний характер, зосереджуючись на реагуванні на вже існуючі проблеми, а не на їх попередженні. Сучасний підхід також інтегрує аспекти сталого розвитку, враховуючи глобальні цілі, такі як раціональне використання ресурсів, зменшення впливу на довкілля та забезпечення соціальної відповідальності, що виходить за рамки економічної вигоди.

Таким чином, представлені етапи є більш гнучкими, комплексними та орієнтованими на довгострокову перспективу, дозволяючи аграрним підприємствам ефективніше реагувати на сучасні виклики та зміни. Вони також сприяють створенню систем управління, які поєднують економічну ефективність із соціальною та екологічною стійкістю.

Економічна безпека аграрного підприємства є ключовим аспектом його стабільності та конкурентоспроможності, що базується на стабільності фінансових показників, ефективності використання ресурсів і здатності до інвестування. Визначення рівня економічної безпеки передбачає застосування таких методів, як фінансовий аналіз, аналіз точки беззбитковості та SWOT-аналіз. Фінансовий аналіз включає оцінку ліквідності, платоспроможності, рентабельності та структури капіталу, зокрема коефіцієнт автономії, який дозволяє оцінити залежність підприємства від позикових коштів. Аналіз точки беззбитковості дозволяє визначити мінімальний обсяг реалізації продукції, необхідний для покриття витрат, забезпечуючи підприємству розуміння критичних меж ефективної діяльності. SWOT-аналіз ідентифікує сильні й слабкі сторони економічної діяльності підприємства, а також зовнішні загрози та можливості, що створює передумови для розробки стратегій адаптації до змін зовнішнього середовища. Рівень економічної безпеки також залежить від диверсифікації доходів, оптимізації витрат і впровадження інноваційних технологій, що дозволяють підвищити ефективність управління ресурсами.

Екологічна безпека є невід'ємною складовою сталого розвитку аграрного бізнесу, яка зосереджується на збереженні природних ресурсів, зменшенні впливу на навколишнє середовище та забезпеченні відповідності екологічним стандартам. Оцінювання екологічної безпеки базується на індикативному аналізі, оцінці екологічного сліду та моніторингу біорізноманіття. Індикативний аналіз передбачає використання показників,

які відображають рівень викидів у довкілля, енергоефективність, відновлення родючості ґрунтів та дотримання норм водокористування. Оцінка екологічного сліду дозволяє визначити загальний вплив виробничої діяльності на екосистеми, порівнюючи цей вплив із цілями сталого розвитку підприємства. Моніторинг біорізноманіття забезпечує аналіз стану екосистем у зоні діяльності підприємства, що є важливим для збереження екологічного балансу. Результати цих підходів дозволяють аграрним підприємствам адаптувати свої практики до сучасних екологічних вимог, сприяючи забезпеченню довгострокової екологічної стійкості.

Організаційно-правова безпека є важливим елементом управління аграрним підприємством, який забезпечує дотримання законодавчих норм, юридичний захист майнових прав і зниження ризиків санкцій. Для оцінювання організаційно-правової безпеки використовуються такі методи, як юридичний аудит, аналіз договірної бази та оцінка відповідності корпоративного управління стандартам [102, 103]. Юридичний аудит охоплює перевірку дотримання підприємством вимог у сфері земельного використання, трудового права та екологічного законодавства, що знижує ризики юридичних порушень. Аналіз договірної бази спрямований на виявлення ризиків, пов'язаних із невиконанням контрактних зобов'язань, що дозволяє підприємству своєчасно коригувати свої зобов'язання. Відповідність корпоративного управління стандартам, таким як ISO 9001, сприяє підвищенню прозорості та ефективності управлінських процесів, що є критично важливим у сучасних умовах. Організаційно-правова безпека набуває ще більшого значення в умовах частих змін законодавства та посилення регуляторних вимог до аграрного бізнесу, забезпечуючи підприємству стабільність і довгострокову перспективу розвитку.

Комплексний систему до оцінювання ключових аспектів безпеки аграрного бізнесу, таких як економічна, екологічна та організаційно-правова

безпека (рис. 2.6). Кожен із зазначених компонентів включає специфічні методи аналізу, що дозволяють глибоко оцінити поточний стан підприємства, ідентифікувати можливі ризики та розробити заходи для їх усунення.

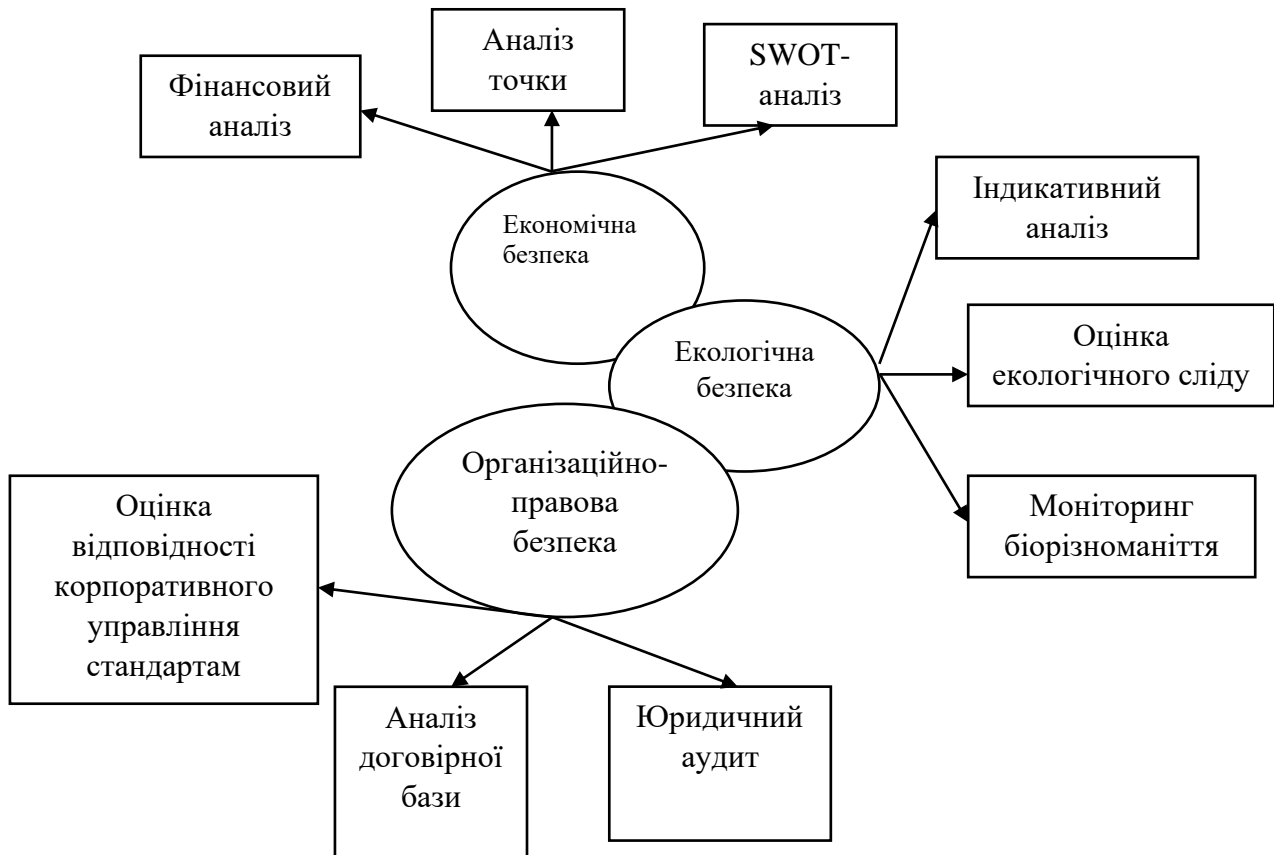


Рис. 2.6. Методи оцінювання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки аграрного бізнесу

У сучасному аграрному секторі, де ризики, пов'язані з кліматичними змінами, економічною нестабільністю, технологічними викликами та регуляторними змінами, є невід'ємною частиною діяльності, резильєнтність стає ключовим фактором для забезпечення безпеки підприємств [104]. Резильєнтність у контексті аграрного бізнесу означає здатність підприємств ефективно адаптуватися до змінних умов, долати кризи та підтримувати стабільність операцій навіть за наявності значних загроз.

Впровадження резильєнтності в безпеку аграрного бізнесу передбачає інтеграцію принципів стійкості та адаптивності в усі аспекти управління ризиками. По-перше, це стосується економічної безпеки, яка включає забезпечення фінансової стійкості, управління ліквідністю та диверсифікацію джерел доходу. В рамках цього напрямку важливо створювати фінансові резерви, що дозволяють підприємствам витримувати економічні кризи та підтримувати операційну діяльність навіть за несприятливих ринкових умов.

По-друге, екологічна безпека аграрного бізнесу є невід'ємною складовою резильєнтності, оскільки збереження природних ресурсів та адаптація до кліматичних змін безпосередньо впливають на довгострокову продуктивність. Використання технологій точного землеробства, управління водними ресурсами та впровадження екологічно дружніх практик сприяють зниженню впливу негативних зовнішніх факторів і підтриманню сталого розвитку підприємств [105].

Третім важливим елементом є організаційно-правова безпека, яка забезпечує відповідність законодавчим вимогам та захищає підприємства від юридичних ризиків. Резильєнтність у цьому аспекті означає здатність підприємств швидко адаптувати свої операції до змін у регуляторному середовищі, уникати санкцій та забезпечувати дотримання корпоративних стандартів.

Крім того, резильєнтність у безпеці аграрного бізнесу пов'язана з використанням сучасних технологій, таких як системи моніторингу ризиків, платформи аналітики та інструменти прогнозування. Ці технології дозволяють підприємствам своєчасно виявляти загрози, оцінювати їхній потенційний вплив і приймати проактивні рішення [106]. Наприклад, цифровізація ланцюгів постачання сприяє зниженню логістичних ризиків і підвищенню прозорості операцій.

Резильєнтність безпеки в контексті менеджменту аграрного бізнесу є ключовим аспектом, що відображає здатність підприємств зберігати стабільність і функціональність в умовах динамічного середовища, кризи чи

зовнішніх викликів. У сучасному аграрному секторі, який зазнає впливу кліматичних змін, економічних коливань, технологічних інновацій та регуляторного тиску, резильєнтність стає основою стійкості та довгострокового розвитку підприємств.

Резильєнтність безпеки передбачає комплексний підхід до управління ризиками та адаптації до змін. Вона включає здатність суб'єктів аграрного бізнесу швидко реагувати на кризи, мінімізувати наслідки зовнішніх і внутрішніх загроз, а також відновлювати свої функції на базі попереднього досвіду. Це досягається через інтеграцію стратегічного планування, ефективного управління ресурсами та впровадження сучасних технологій, які забезпечують гнучкість у прийнятті рішень.

З точки зору економічної безпеки, резильєнтність означає здатність підприємств зберігати фінансову стабільність навіть за умов коливання цін на продукцію, нестачі ресурсів чи змін попиту. У сфері екологічної безпеки резильєнтність забезпечується впровадженням сталих практик землеробства, управління водними ресурсами та зменшенням викидів парникових газів, що дозволяє підприємствам адаптуватися до змін клімату. Щодо організаційно-правової безпеки, резильєнтність виявляється у здатності підприємств швидко адаптуватися до змін у законодавстві, забезпечувати відповідність нормативним вимогам і мінімізувати юридичні ризики [107, 108].

Важливим компонентом резильєнтності безпеки є побудова стійких ланцюгів постачання, які здатні функціонувати навіть за умов порушення логістичних процесів. Використання інструментів цифровізації, таких як системи моніторингу ризиків та аналітичні платформи, дозволяє суб'єктам аграрного бізнесу своєчасно виявляти загрози, оптимізувати процеси та забезпечувати оперативне прийняття рішень.

Таким чином, резильєнтність безпеки в менеджменті аграрного бізнесу є багатовимірною категорією, яка включає здатність підприємств до адаптації, інновацій та забезпечення сталого функціонування в умовах

динамічних змін середовища. Вона сприяє зниженню ризиків, збереженню конкурентоспроможності та досягненню довгострокового сталого розвитку.

Резильєнтність бізнесу являє собою здатність організації адаптуватися до змін, успішно долати кризи та відновлюватися після стресових ситуацій, зберігаючи або навіть покращуючи свою ефективність [109]. Для впровадження резильєнтності необхідна комплексна реалізація стратегічних, організаційних та технологічних заходів, які створюють основу для стійкості, гнучкості та здатності адаптуватися до різноманітних змін (рис. 2.7).

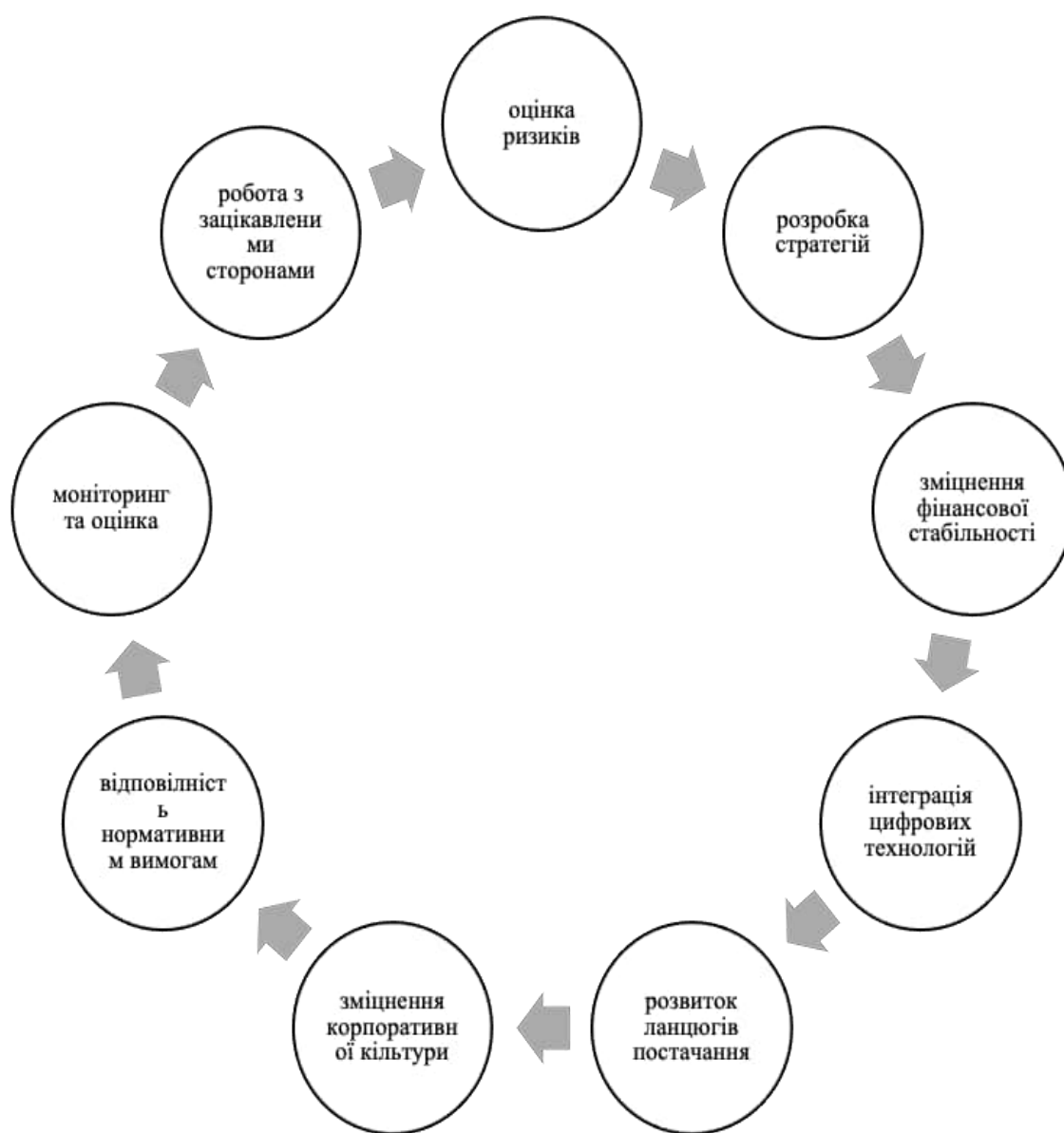


Рис. 2.7. Ключові етапи впровадження резильєнтності в бізнес-процеси суб'єктів аграрного бізнесу

Першим кроком до досягнення резильєнтності є детальна оцінка ризиків і вразливостей, яка охоплює аналіз економічних, екологічних, технологічних та організаційно-правових загроз. Використання інструментів, таких як SWOT-аналіз, PESTLE-аналіз або сценарне планування, дозволяє визначити основні зони ризику та потенційні шляхи їх мінімізації.

Стратегії управління ризиками відіграють ключову роль у забезпеченні стійкості бізнесу, дозволяючи мінімізувати вплив можливих загроз. Це може включати диверсифікацію джерел доходів, страхування ризиків, створення фінансових резервів і альтернативних постачальницьких або виробничих ланцюгів. Зміцнення фінансової стабільності забезпечується шляхом підтримки ліквідності, оптимізації витрат і диверсифікації джерел фінансування, що дозволяє бізнесу витримувати економічні виклики. Інтеграція сучасних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, блокчейн, хмарні обчислення та IoT, дозволяє здійснювати моніторинг операційних процесів у режимі реального часу, швидко реагувати на зміни та ефективно оптимізувати внутрішні процеси.

Стійкі ланцюги постачання є важливим елементом резильєнтності, адже забезпечення надійності постачання через співпрацю з різними постачальниками та впровадження цифрових платформ дозволяє уникати перебоїв у логістиці. Для забезпечення безперервності роботи підприємства необхідно створити чіткі плани безперервності бізнесу, що охоплюють сценарії для різних кризових ситуацій, зокрема природних катастроф чи технічних збоїв. Формування корпоративної культури, орієнтованої на адаптивність та інновації, сприяє ефективному вирішенню проблем і стимулює прийняття швидких рішень.

Важливою складовою є забезпечення відповідності нормативним вимогам шляхом постійного моніторингу змін у законодавстві та своєчасної адаптації процесів підприємства. Регулярний моніторинг ключових показників ефективності резильєнтності, таких як фінансова стійкість,

стабільність ланцюгів постачання або рівень технологічної захищеності, дозволяє оцінювати прогрес і коригувати стратегії розвитку.

Партнерство із зацікавленими сторонами, включаючи постачальників, клієнтів та інші організації, створює мережу підтримки в кризових ситуаціях та підвищує рівень довіри. Наприклад, аграрний сектор може впроваджувати точне землеробство для адаптації до змін клімату та створювати резерви зерна для забезпечення логістичної стабільності. У виробництві диверсифікація постачальників зменшує залежність від окремого ринку, а технологічні компанії використовують хмарні платформи для підтримки безперервності операцій у разі катастроф.

Таким чином, впровадження резильєнтності в бізнес є багатовимірним процесом, який охоплює стратегічне планування, сучасні технології, адаптивну корпоративну культуру та постійний моніторинг ризиків. Це дозволяє підприємствам зберігати конкурентоспроможність, знижувати вплив кризових ситуацій і забезпечувати довгострокову стійкість у швидкозмінному середовищі.

Результати оцінювання рівня безпеки надають аграрним підприємствам цінну інформацію, яка дозволяє своєчасно ідентифікувати проблемні ділянки в їх діяльності, що може включати фінансові, екологічні, технологічні чи операційні аспекти. Це дає змогу розробляти ефективні стратегії для усунення цих проблем, оптимізуючи витрати, підвищуючи продуктивність і знижуючи ризики. Завдяки цьому підприємства отримують можливість більш гнучко реагувати на виклики сучасного ринку, адаптуючи свою діяльність до нових економічних, екологічних чи нормативно-правових умов.

Оцінювання також сприяє підвищенню ефективності використання ресурсів, що дозволяє підприємствам знижувати втрати, мінімізувати вплив на довкілля та забезпечувати стабільність свого функціонування навіть у кризових ситуаціях. Крім того, воно є інструментом для збереження конкурентоспроможності шляхом впровадження інноваційних підходів і технологій, які відповідають сучасним стандартам якості та ефективності.

Знання про рівень безпеки дозволяють підприємствам розробляти довгострокові стратегії, які враховують потреби споживачів, вимоги ринку та глобальні тенденції сталого розвитку.

Дослідження рівня безпеки також має важливе значення для зміцнення довіри з боку партнерів і споживачів, оскільки воно свідчить про відповідальність підприємства до своєї діяльності та готовність реагувати на виклики. Завдяки цьому аграрні суб'єкти здатні розвивати стійкі ланцюги постачання, які є менш вразливими до зовнішніх шоків. Крім того, воно сприяє вдосконаленню внутрішнього управління, забезпечуючи узгодженість рішень на різних рівнях організації.

Таким чином, результати оцінювання безпеки є не лише інструментом ідентифікації ризиків, але й основою для створення ефективної системи управління, орієнтованої на довгостроковий розвиток. Це забезпечує підприємствам необхідні передумови для стійкого зростання, адаптації до глобальних тенденцій і підтримання лідерських позицій у конкурентному середовищі.

2.3. Методологічні засади управління впливом на трансформаційні процеси в інтеграції систем управління дотриманням безпеки в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу

Трансформаційні процеси у дослідженнях Сухого, Д. В., Бевзюка Є.В., Вергуна В.А., Виноградової Л.Ю., Грін О.О., Ерфан В.Й. [110, 111] являють собою комплекс змін, спрямованих на адаптацію економічних, соціальних та технологічних систем до нових умов функціонування, обумовлених глобалізацією, цифровізацією та кліматичними викликами. Сучасна економіка переживає зростаючий вплив цифрових технологій, які формують нові підходи до організації виробництва, споживання та управління, сприяючи підвищенню ефективності та конкурентоспроможності

підприємств. Водночас трансформація бізнес-моделей відбувається під впливом зростання екологічної свідомості та вимог до сталого розвитку, що вимагає інтеграції екологічних практик у всі сфери діяльності.

Структурні зміни у виробничих процесах супроводжуються переходом до автоматизації, роботизації та впровадження штучного інтелекту, що дозволяє оптимізувати використання ресурсів та мінімізувати витрати. Трансформація організаційних структур підприємств спрямована на підвищення гнучкості управління та адаптації до динамічного середовища, що стає необхідністю в умовах непередбачуваних економічних коливань. Підвищення ролі цифрових платформ та електронної комерції вимагає модернізації інфраструктури та розширення доступу до цифрових послуг, що відкриває нові можливості для малого та середнього бізнесу.

Суспільні трансформації супроводжуються змінами у структурі зайнятості, що обумовлюється зростаючою автоматизацією виробництва та зменшенням попиту на низькокваліфіковану працю. Процеси підвищують потребу у розвитку людського капіталу через освітні ініціативи, спрямовані на підвищення кваліфікації та адаптацію до нових професійних вимог. У той же час відбувається зміна моделей споживання, зокрема зростання попиту на екологічно чисту продукцію та послуги, що відповідають принципам циркулярної економіки.

Трансформаційні процеси також стосуються фінансової системи, яка зазнає впливу діджиталізації та інноваційних фінансових технологій, таких як блокчейн, криптовалюти та фінтех-стартапи. Такі зміни сприяють підвищенню прозорості, зниженню транзакційних витрат та розширенню доступу до фінансових ресурсів для широкого кола суб'єктів. Однак такі процеси потребують розробки нових регуляторних механізмів для забезпечення стабільності та захисту прав споживачів.

Глобалізація залишається важливим фактором трансформацій, стимулюючи міжнародну торгівлю, технологічний обмін та залучення інвестицій, що сприяє інтеграції економік у світову господарську систему. Проте зростання економічної взаємозалежності збільшує вразливість країн до глобальних криз, що вимагає посилення механізмів регіональної та міжнародної співпраці.

У контексті аграрного сектору трансформаційні процеси включають впровадження інноваційних технологій, таких як точне землеробство, автоматизація процесів та використання біотехнологій для підвищення врожайності. Ці зміни сприяють адаптації до кліматичних викликів та підвищенню стійкості агробізнесу до зовнішніх ризиків.

Трансформаційні процеси формують нову парадигму розвитку економічних систем, забезпечуючи адаптацію до глобальних викликів та створення умов для довгострокового сталого зростання. Вони охоплюють всі аспекти сучасного суспільства, сприяючи інноваціям, економічній стабільності та підвищенню якості життя.

Трансформація у правлінських процесів суб'єктів аграрного бізнесу є ключовим фактором підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості в умовах сучасних викликів. У контексті глобалізації, нестабільності ринків і посилення екологічних вимог, необхідність адаптації управлінських практик стає особливо актуальною. Процес трансформації включає запровадження інноваційних інструментів і технологій, які сприяють підвищенню ефективності виробництва та мінімізації витрат [112-113]. Особливу увагу приділяють інтеграції систем управління безпекою у загальну структуру менеджменту підприємства, що дозволяє забезпечити стійкість у ситуаціях кризи. Це включає управління фінансовими, екологічними, логістичними та ринковими ризиками, які є невід'ємною складовою діяльності аграрних підприємств. Успішна інтеграція таких систем створює передумови для

покращення якості продукції, збільшення обсягів експорту та зміцнення позицій на внутрішньому і зовнішньому ринках. Також це сприяє розвитку системи корпоративного управління, орієнтованої на довгострокову сталість і соціальну відповідальність. В умовах зростаючої конкуренції трансформація управлінських механізмів виступає засобом підвищення гнучкості підприємств до змін ринкових умов. Крім того, це дозволяє ефективно використовувати доступні ресурси та адаптуватися до вимог цифрової економіки. Таким чином, модернізація управління стає не лише інструментом підвищення продуктивності, але й стратегічним напрямом розвитку аграрного бізнесу.

Інтеграція систем управління безпекою в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу є важливим напрямом підвищення їхньої конкурентоспроможності та стійкості до сучасних викликів. Згідно з дослідженнями, застосування сучасних технологій безпеки, таких як відеоспостереження, дрони та тривожні кнопки, дозволяє зменшити ризики та забезпечити стабільність виробничих процесів [114].

Впровадження цифрових технологій в аграрному секторі сприяє оптимізації процесів управління та підвищенню ефективності діяльності підприємств. Зокрема, використання систем управління фермами, інструментів збору даних та технологій землеробства на основі даних дозволяє покращити прийняття рішень та підвищити продуктивність.

Управління ризиками є ключовим аспектом забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. Ефективні методи управління ризиками включають страхування, диверсифікацію ризиків та використання новітніх технологій і інновацій. Ці підходи дозволяють зменшити вплив негативних факторів та забезпечити стійкий розвиток аграрного бізнесу [116] (табл. 2.7).

Методологічні підходи до трансформації управлінських механізмів аграрного бізнесу враховують специфіку діяльності підприємства,

особливості зовнішнього середовища та ризику. Інтеграція систем безпеки у структуру менеджменту забезпечує стійкість, підвищує ефективність управління та зменшує вплив зовнішніх і внутрішніх загроз на бізнес. Такий підхід створює передумови для сталого розвитку підприємств аграрного сектору навіть в умовах високої ринкової невизначеності.

Таблиця 2.7

Підходи до інтеграції систем безпеки в аграрному бізнесі

Підхід	Характеристика	Приклад застосування в аграрному бізнесі
Системний підхід	Розгляд суб'єкта як комплексної системи, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем, з інтеграцією всіх рівнів управління	Інтеграція системи безпеки для управління стратегічними, тактичними та операційними рівнями агропідприємства
Інноваційний підхід	Використання цифровізації, автоматизації та штучного інтелекту для моніторингу внутрішніх і зовнішніх процесів	Впровадження автоматизованих систем контролю за виробничими процесами та фінансовими операціями
Ризик-орієнтований підхід	Ідентифікація та оцінка потенційних ризиків, розробка заходів мінімізації та реагування	Розробка заходів для реагування на кліматичні ризику або нестабільність цін на сільгосппродукцію
Інтегрований підхід	Інтеграція безпеки у всі функціональні аспекти менеджменту: фінансовий, виробничий, логістичний тощо	Об'єднання виробничих, фінансових і логістичних аспектів у єдину систему безпеки
Підхід, орієнтований на стейкхолдерів	Врахування інтересів стейкхолдерів, таких як інвестори, працівники, постачальники, споживачі та державні органи	Врахування інтересів фермерів, споживачів і регуляторних органів у процесі впровадження безпеки
Організаційно-структурний підхід	Трансформація організаційної структури з включенням функцій безпеки у департаменти чи створення окремих підрозділів	Створення підрозділу, відповідального за управління біологічною безпекою

Продовження таблиці 2.7

Кадровий підхід	Інвестування у навчання персоналу з питань управління ризиками, кібербезпеки та кризового менеджменту	Організація тренінгів для працівників аграрного сектору щодо безпеки харчових продуктів
Аналітичний підхід	Прийняття рішень на основі даних, отриманих в результаті моніторингу, аудиту та аналізу	Використання системи моніторингу погоди для прогнозування ризиків у виробництві
Адаптивний підхід	Гнучкість системи з можливістю адаптації до змін у бізнес-середовищі	Регулярне оновлення політик безпеки з урахуванням змін клімату або ринкових умов
Економічний підхід	Оцінка економічної доцільності заходів безпеки з аналізом їх впливу на фінансові результати	Аналіз витрат на впровадження інноваційних систем безпеки у порівнянні з потенційними втратами через ризики

Сформовано на основі [118-120]

Комплексний підхід до інтеграції систем безпеки в аграрному бізнесі ґрунтується на тісному взаємозв'язку економічних, екологічних та організаційно-правових аспектів, які не тільки співіснують, але й взаємодіють для досягнення спільних стратегічних цілей. У сучасних умовах функціонування аграрного сектору цей підхід стає необхідною умовою для забезпечення сталого розвитку, оскільки дозволяє ефективно поєднати економічні переваги, екологічну відповідальність та відповідність законодавчим вимогам.

Екологічний аспект забезпечення систем безпеки відіграє ключову роль у формуванні стійких бізнес-моделей аграрних підприємств. Впровадження екологічних технологій, хоча і потребує значних фінансових інвестицій на етапі впровадження, у довгостроковій перспективі створює суттєві переваги [121]. Зокрема, зниження витрат на енергію, скорочення витрат ресурсів і

підвищення ефективності виробничих процесів. Наприклад, застосування технологій ощадливого використання води чи біотехнологічних рішень у землеробстві не лише мінімізує вплив на довкілля, але й забезпечує стабільність витратної частини виробництва. Синергія між фінансовими вкладеннями та екологічними результатами проявляється в підвищенні конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Організаційно-правовий аспект гарантує стабільність функціонування підприємства в умовах дотримання нормативно-правових вимог. Дотримання екологічного законодавства, наприклад, щодо скорочення викидів парникових газів чи утилізації відходів, дозволяє уникнути штрафів, які можуть мати значний вплив на фінансову стійкість підприємства. Крім того, виконання правових зобов'язань сприяє формуванню позитивного іміджу компанії серед споживачів, інвесторів та інших зацікавлених сторін. Така репутаційна складова додає підприємству довіри на ринку та створює передумови для залучення довгострокових партнерів.

Економічний компонент синергії забезпечує фінансову основу для впровадження екологічних і правових ініціатив. Раціональне використання ресурсів є прикладом ефективного поєднання економічної вигоди та екологічної відповідальності. Дослідження [122, 123] наголошують, що оптимізація витрат на енергозабезпечення чи впровадження циркулярної економіки дозволяють зменшити навантаження на природні ресурси та водночас знижують витрати підприємства. Поєднання таких економічних і екологічних цілей створює гармонійну основу для забезпечення стратегічного розвитку.

Синергія між зазначеними аспектами дозволяє створити комплексну систему управління, яка враховує інтереси всіх учасників аграрного бізнесу. Взаємодія економічних, екологічних та правових чинників не лише сприяє ефективності окремих ініціатив, але й створює додаткову цінність за рахунок

їхнього поєднання. Наприклад у працях [124, 125, 126], зазначається, що впровадження екологічних технологій, які відповідають законодавчим вимогам, дозволяє підвищити екологічну репутацію підприємства та водночас знизити витрати, забезпечуючи конкурентні переваги.

Тобто, синергія економічних, екологічних та організаційно-правових аспектів є ключовим фактором у створенні стійкої системи безпеки аграрного бізнесу. Такий підхід дозволяє підприємствам ефективно адаптуватися до сучасних викликів ринку, забезпечуючи баланс між економічними вигодами, екологічною стійкістю та відповідністю регуляторним нормам.

Комплексний підхід до прийняття управлінських рішень забезпечує збалансований розвиток підприємств, враховуючи всі ключові фактори, які впливають на їх ефективність та стійкість. Інтеграція економічних, екологічних та організаційно-правових аспектів у процес управління створює основу для сталого розвитку, зменшення ризиків і підвищення конкурентоспроможності в умовах сучасного ринкового середовища.

Сучасні умови функціонування підприємств характеризуються зростанням рівня ринкової нестабільності, ускладненням конкурентного середовища та збільшенням кількості ризиків. В таких умовах фрагментарний підхід до управління безпекою втрачає свою ефективність, оскільки окремі заходи, спрямовані на вирішення конкретних проблем, не забезпечують цілісного та довгострокового захисту підприємства [127]. Тому актуальним завданням є перехід до створення єдиної інтегрованої системи безпеки, яка охоплює всі аспекти управління та враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу.

Інтегрована система безпеки дозволяє сформулювати комплексний підхід, що забезпечує узгодженість дій між структурними підрозділами підприємства. Вона сприяє ефективному розподілу ресурсів, мінімізації дублювання функцій та усуненню прогалин у захисті. Також єдина система

забезпечує оперативність у прийнятті рішень, завдяки чому підприємство може швидко адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та знижувати вплив несприятливих факторів.

Створення такої системи передбачає інтеграцію заходів безпеки на стратегічному, тактичному та операційному рівнях управління. Стратегічний рівень забезпечує довгострокове планування та прогнозування ризиків, тоді як тактичний рівень спрямований на реалізацію окремих проектів та ініціатив, а операційний — на щоденне виконання заходів безпеки. Така багаторівнева структура сприяє координації дій та ефективному функціонуванню підприємства навіть в умовах кризових ситуацій.

Перехід до єдиної інтегрованої системи також дозволяє використовувати сучасні технології, зокрема автоматизацію, цифрові інструменти моніторингу та аналітики, що підвищує точність оцінки ризиків та ефективність заходів реагування. Важливим аспектом є залучення персоналу до процесів управління безпекою, що підвищує відповідальність і обізнаність співробітників щодо потенційних загроз.

Перехід від фрагментарного підходу до інтегрованої системи безпеки є важливою передумовою забезпечення стабільності, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку підприємств у сучасних умовах. Така система дозволяє підприємству не лише протидіяти поточним загрозам, але й створювати стійку основу для подальшого зростання та інноваційного розвитку.

Фрагментарний підхід до управління безпекою часто обмежується ізольованими заходами, які не взаємопов'язані між собою. Подібний підхід спричиняє низьку ефективність, дублювання функцій та нехтування важливими ризиками. Загрози, пов'язані з фінансовими, екологічними чи інформаційними аспектами, аналізуються окремо, що не дозволяє отримати цілісне розуміння їхнього впливу на діяльність підприємства.

Інтеграція заходів безпеки в єдину систему забезпечує контроль над усіма аспектами діяльності, формуючи узгодженість дій між різними рівнями управління. Це сприяє зниженню організаційних ризиків, усуненню конфліктів між підрозділами та створенню стійкої системи реагування на внутрішні та зовнішні загрози. Комплексний підхід дозволяє враховувати взаємозв'язки між окремими аспектами діяльності підприємства.

Використання сучасних технологій, таких як автоматизація і цифровізація, створює можливість для підвищення точності управлінських рішень [128]. Дані, зібрані в результаті моніторингу ключових аспектів, дозволяють отримати обґрунтовану основу для розробки стратегій і тактик безпеки.

Перехід до єдиної інтегрованої системи управління безпекою забезпечує створення цілісної моделі, яка враховує взаємозв'язки між усіма ризиками, підвищує ефективність управління підприємством та створює основу для його стабільності та сталого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища.

Основні компоненти моделі інтегрованої системи безпеки підприємства формують багаторівневий підхід, спрямований на забезпечення стабільного функціонування організації, зменшення ризиків та підвищення її конкурентоспроможності (рис. 2.8).

Планування безпеки передбачає визначення ключових цілей та пріоритетів у сфері безпеки, інтеграцію відповідних заходів у стратегічне та операційне планування підприємства. Особлива увага приділяється розробці системи показників, які дозволяють оцінити ефективність заходів безпеки, забезпечуючи систематичний підхід до управління.

Організація управління передбачає створення спеціалізованого підрозділу з питань безпеки або інтеграцію відповідних функцій у вже існуючі департаменти. Важливим аспектом є чіткий розподіл ролей та

відповідальності між керівництвом і персоналом, а також формування регламентів і політик безпеки, що охоплюють усі напрями діяльності підприємства.

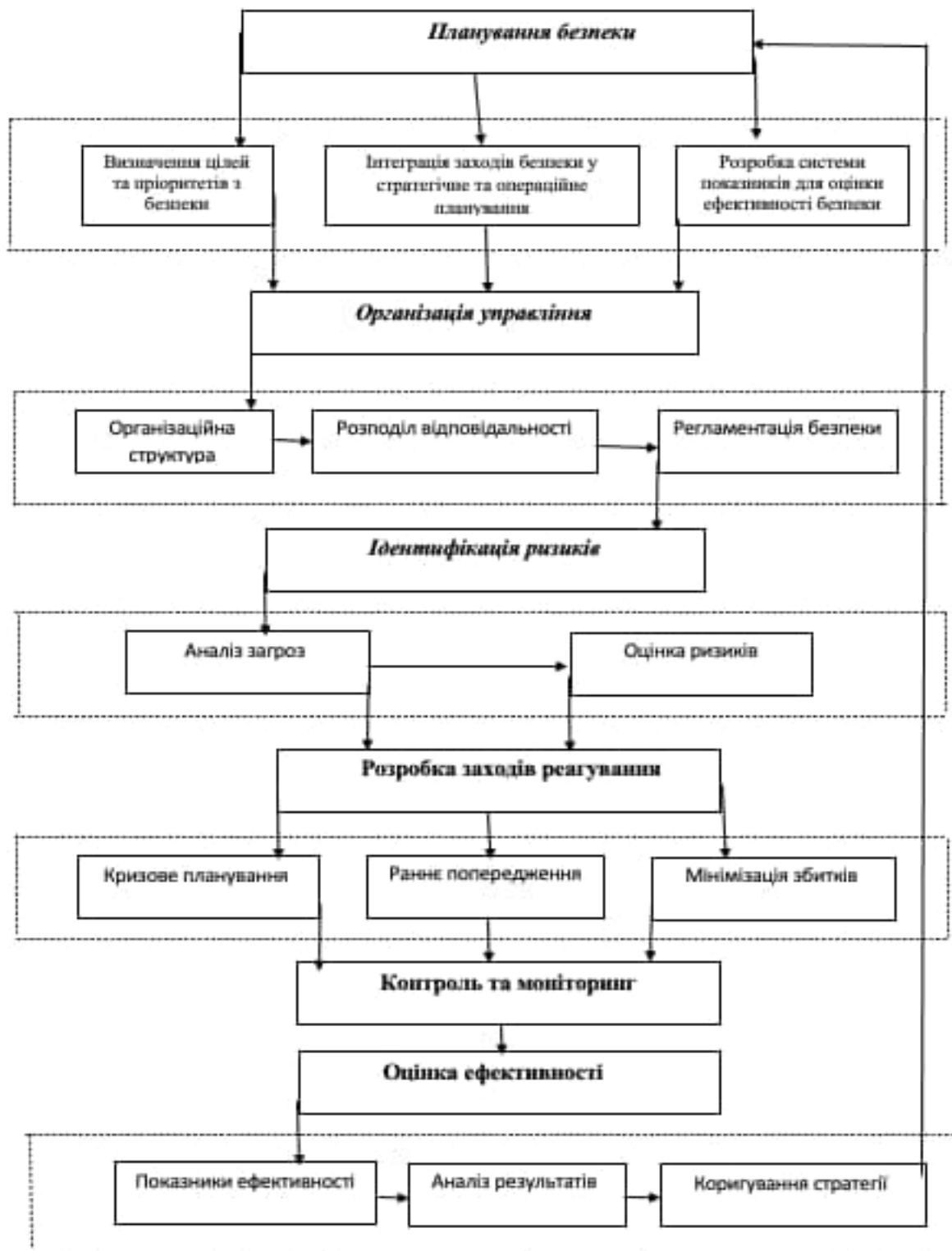


Рис. 2.8. Модель інтегрованої системи безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

Ідентифікація ризиків включає систематичний аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища для виявлення потенційних загроз. Для цього використовуються сучасні методи оцінки, такі як SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз та моделювання сценаріїв. Це дозволяє забезпечити своєчасне виявлення ризиків та прийняття необхідних заходів для їх мінімізації.

Розробка заходів реагування спрямована на підготовку до можливих кризових ситуацій. Вона включає створення детальних планів дій на випадок надзвичайних обставин, впровадження систем раннього попередження та розробку інструментів для мінімізації збитків.

Контроль та моніторинг є невід'ємною складовою ефективною системи безпеки. Постійний контроль за виконанням заходів забезпечується через автоматизовані системи моніторингу ризиків і ключових показників безпеки. Регулярний аудит системи дозволяє виявляти слабкі місця та вчасно вживати коригувальних заходів. Оцінка ефективності включає визначення ключових показників (KPI), які дозволяють оцінити результативність функціонування системи безпеки. Аналіз досягнутих результатів та їх впливу на загальну ефективність підприємства сприяє прийняттю рішень щодо коригування стратегії залежно від змін у зовнішньому чи внутрішньому середовищі.

Таким чином, інтегрована система безпеки охоплює всі ключові етапи управління — від планування до оцінки ефективності, забезпечуючи комплексний підхід до захисту інтересів підприємства.

Інтегрована система безпеки підприємства є основою сучасного управління, спрямованого на забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності організації. Її переваги обумовлені комплексним підходом, що враховує всі аспекти безпеки та об'єднує їх у єдину структуру, створюючи цілісну й збалансовану модель управління (рис. 2.9).

Цілісність системи дозволяє об'єднати різні функції безпеки, уникнути дублювання зусиль та усунути прогалини у захисті. Завдяки цьому забезпечується повне охоплення всіх потенційних ризиків, з якими може

зіткнутися підприємство, та створюється єдина платформа для управління безпекою в умовах складного бізнес-середовища.

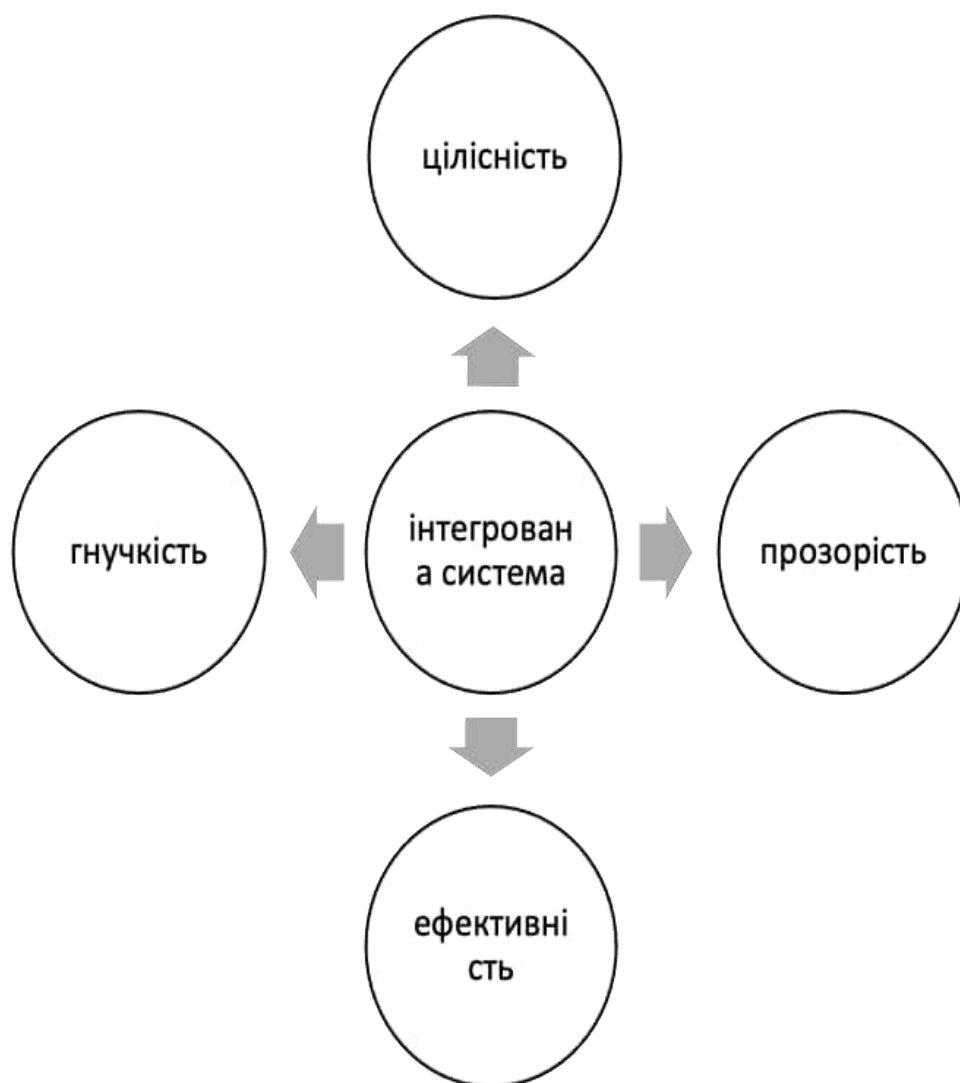


Рис. 2.9. Ключові переваги інтегрованої системи безпеки суб'єктів аграрного бізнесу

Аграрні підприємства здійснюють свою діяльність у складному та динамічному зовнішньому середовищі, яке постійно змінюється під впливом численних чинників різної природи. До ключових економічних факторів належать коливання цін на сільськогосподарську продукцію, рівень інфляції, зміни валютних курсів, доступність фінансових ресурсів і кредитних ліній. Умови ринку часто змушують підприємства швидко реагувати на зміни

попиту і пропозиції, адаптувати стратегії збуту та коригувати свої виробничі плани.

Важливим аспектом є екологічні чинники, оскільки діяльність аграрних підприємств безпосередньо залежить від стану природних ресурсів. Зміни клімату, такі як посухи, паводки, зниження родючості ґрунтів і дефіцит води, створюють серйозні загрози для виробництва. Природні катаклізми, такі як урагани, град чи землетруси, можуть призвести до значних втрат врожаю та пошкодження інфраструктури. Екологічна стабільність також залежить від дотримання підприємствами природоохоронних норм і стандартів.

Технологічні чинники суттєво впливають на конкурентоспроможність аграрного бізнесу. Сучасні підприємства активно впроваджують новітні розробки, такі як автоматизовані системи управління виробничими процесами, супутниковий моніторинг полів, інноваційні методи вирощування рослин, розробки у сфері генетики та селекції. Впровадження нових технологій дозволяє збільшити врожайність, підвищити якість продукції та оптимізувати витрати.

Політичні фактори також відіграють значну роль у діяльності аграрних підприємств. Зміни у податковому законодавстві, політика державного регулювання аграрного сектора, субсидії, дотації та квоти на експорт або імпорт продукції можуть як підтримувати, так і обмежувати можливості підприємств. Важливими є також міжнародні угоди, які регулюють торгівлю, а також вимоги до сертифікації та якості продукції, що постачаються на зовнішні ринки.

Соціальні чинники визначають доступність кваліфікованих кадрів, рівень освіченості працівників, міграційні процеси та демографічні зміни. У регіонах з низькою щільністю населення аграрні підприємства можуть стикатися з дефіцитом робочої сили, що створює додаткові виклики для підтримання стабільного виробництва. Успіх підприємств також залежить від

готовності суспільства підтримувати сільськогосподарські ініціативи, впроваджувати сучасні практики й підтримувати місцеву економіку.

Таким чином, діяльність аграрних підприємств є багатовимірним процесом, що перебуває під постійним впливом економічних, екологічних, технологічних, політичних та соціальних факторів. Умови функціонування цих підприємств змінюються з високою динамікою, вимагаючи від них гнучкості, адаптивності та здатності ефективно управляти ризиками. Тільки системний підхід до управління дозволяє забезпечити стійкий розвиток, конкурентоспроможність і довгострокову стабільність аграрного бізнесу.

Ефективність системи проявляється у зниженні ймовірності виникнення ризиків завдяки проактивному управлінню, моніторингу й аналізу можливих загроз. Систематичний підхід до управління безпекою дозволяє передбачати потенційні ризики, знижуючи їхній вплив на діяльність підприємства. Це захищає ресурси організації й сприяє стабільному функціонуванню та зменшенню витрат, пов'язаних із ліквідацією наслідків кризових ситуацій.

Гнучкість забезпечує адаптацію до змін у бізнес-середовищі, що дозволяє швидко реагувати на нові загрози й забезпечувати безперервність процесів. Актуальність цього аспекту особливо висока в умовах глобалізації, швидкого розвитку технологій та динамічних змін у регуляторному середовищі.

Економічна доцільність інтегрованої системи базується на оптимізації процесів управління безпекою, що дозволяє раціонально використовувати ресурси підприємства. Усунення дублювання функцій, впровадження автоматизованих систем моніторингу й підвищення ефективності управління забезпечують значне зменшення витрат на безпеку, роблячи систему фінансово вигідною.

Отже, інтегрована система безпеки підприємства виступає ефективним інструментом, який створює комплексний підхід до захисту організації, підвищує стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз і формує умови для довготривалого розвитку в умовах сучасного конкурентного середовища

Впровадження інтегрованої системи безпеки є багатоступеневим процесом, що передбачає послідовне виконання кількох взаємопов'язаних етапів, кожен з яких відіграє важливу роль у забезпеченні її ефективності (рис. 2.10).



Рис. 2.10. Впровадження інтегрованої системи безпеки в менеджмент суб'єктів аграрного бізнесу

На початковому етапі здійснюється оцінка поточного стану системи безпеки підприємства. Цей процес включає проведення комплексного аудиту існуючих заходів для виявлення прогалин, дублювання функцій і зон потенційного ризику, що дозволяє створити об'єктивну базу для подальших рішень.

Після завершення аналізу розробляється концепція інтегрованої системи, що охоплює визначення цілей, завдань, структурних елементів і принципів функціонування нової системи. Цей етап передбачає формування стратегічного бачення безпеки, яке поєднує як довгострокові, так і короткострокові перспективи розвитку підприємства.

Вибір інструментів і технологій є наступним етапом, який спрямований на підбір відповідного програмного забезпечення, методів моніторингу та аналітичних платформ. Ці компоненти повинні відповідати специфіці підприємства, забезпечуючи не лише високий рівень автоматизації, але й можливість адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Водночас значна увага приділяється навчанню персоналу, що включає підвищення кваліфікації співробітників у сфері управління безпекою, ризик-менеджменту та застосування нових технологій. Такий підхід забезпечує формування компетентної команди, здатної ефективно управляти системою.

На етапі пілотного впровадження інтегрована система тестується на окремих підрозділах підприємства. Такий підхід дозволяє оцінити її працездатність у реальних умовах, виявити недоліки та внести необхідні корективи перед повномасштабною інтеграцією. Повномасштабне впровадження передбачає розгортання системи у всіх функціональних підрозділах підприємства, що забезпечує її повну інтеграцію у бізнес-процеси.

Завершальним етапом є постійне вдосконалення, яке полягає в аналізі ефективності роботи системи на основі даних, отриманих у процесі її функціонування. Здійснюється оцінка результатів, виявлення слабких місць

та розробка рекомендацій для подальшого поліпшення. Такий підхід забезпечує динамічний розвиток інтегрованої системи, що дозволяє підприємству оперативно адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Перехід до єдиної інтегрованої системи управління безпекою забезпечує підприємству стійкість, ефективність і конкурентоспроможність. Така система охоплює всі етапи управління – від планування до контролю та моніторингу, що дає змогу своєчасно реагувати на загрози та мінімізувати їхній вплив на діяльність організації. Інтеграція безпеки у загальну стратегію управління є ключовим фактором для довгострокового успіху в сучасному бізнес-середовищі.

Згідно зі звітом Продовольчої та сільськогосподарської організації ООН (FAO), у 2022 році понад 70% аграрних підприємств у країнах, що розвиваються, зіткнулися з викликами, пов'язаними зі змінами клімату, що вимагає негайної адаптації управлінських систем [129].

Кліматичні зміни серйозно впливають на сільське господарство, створюючи численні виклики для аграрного сектору. Серед ключових змін — підвищення середньорічних температур, що призводить до посух, теплового стресу рослин і скорочення періодів вегетації. Зміна режимів опадів, зокрема нерівномірний розподіл дощів або їх тривала відсутність, спричиняє дефіцит вологи, негативно впливаючи на розвиток сільськогосподарських культур і зменшуючи врожайність. У деяких регіонах надмірні опади можуть призвести до затоплення полів, ерозії ґрунтів і пошкодження посівів.

Крім того, збільшення частоти екстремальних погодних явищ, таких як урагани, шторми, град, заморозки та посухи, загрожує сільськогосподарським підприємствам серйозними економічними збитками. Такі події можуть знищити врожай, пошкодити інфраструктуру, включаючи

іригаційні системи, теплиці та складські приміщення, а також порушити логістичні ланцюги постачання продукції.

Внаслідок кліматичних змін відбувається деградація ґрунтів через ерозію, виснаження родючості та зменшення рівня органічних речовин. Це ускладнює підтримання стабільної продуктивності полів без додаткових витрат на добрива та заходи з відновлення ґрунтів. Одночасно скорочується біорізноманіття, оскільки багато видів рослин і тварин не встигають адаптуватися до змінених умов, що впливає на стійкість агроєкосистем.

Найбільш уразливими до таких змін є країни, що розвиваються, де сільське господарство становить основу економіки та є головним джерелом доходу для значної частини населення. Через низький рівень технологічного розвитку та обмежений доступ до сучасних методів управління ресурсами, такі країни відчувають наслідки кліматичних змін особливо гостро. Відсутність інфраструктури для зберігання, іригації та захисту культур підвищує ризики для місцевих фермерів, а зниження врожайності безпосередньо впливає на рівень продовольчої безпеки, зайнятості і добробут населення.

Таким чином, кліматичні зміни є одним з найбільших викликів для сучасного сільського господарства, вимагаючи впровадження адаптивних технологій, інноваційних підходів до ведення аграрного бізнесу та розробки ефективних програм державної підтримки в найбільш уразливих регіонах.

Згідно з дослідженням Світового банку, зміни клімату можуть призвести до зниження врожайності основних культур на 10-25% до 2050 року, що матиме серйозні соціально-економічні наслідки [130, 131]. Крім того, підвищення температури та зміни в режимах опадів сприяють поширенню шкідників і хвороб, що додатково ускладнює ведення сільського господарства.

У відповідь на ці виклики, FAO розробила План дій на підтримку здійснення своєї Стратегії щодо зміни клімату на 2022–2031 роки [133, 134]. Цей план передбачає впровадження заходів з адаптації та пом'якшення наслідків змін клімату в аграрному секторі, включаючи розвиток стійких сільськогосподарських практик, підвищення обізнаності фермерів та зміцнення інституційних спроможностей.

Для ефективної адаптації аграрних підприємств до змін клімату необхідно впроваджувати інноваційні управлінські системи, що дозволять оперативно реагувати на нові виклики. Це включає використання сучасних технологій моніторингу кліматичних умов, розробку та впровадження стійких до кліматичних змін сортів культур, а також оптимізацію використання водних та земельних ресурсів.

Важливим аспектом є також інтеграція питань зміни клімату в національні стратегії розвитку сільського господарства та забезпечення доступу фермерів до фінансових ресурсів для впровадження адаптаційних заходів. Міжнародна співпраця та обмін досвідом між країнами можуть сприяти ефективнішій адаптації аграрного сектору до нових кліматичних умов.

У країнах Європейського Союзу впровадження стандарту ISO 14001 на агропромислових підприємствах сприяє значному зниженню витрат на енергоресурси. Згідно з дослідженнями, підприємства, які впровадили системи екологічного управління відповідно до ISO 14001, досягають середнього зменшення енергоспоживання на 15% [135-136].

Це зниження обумовлене оптимізацією виробничих процесів, впровадженням енергоефективних технологій та підвищенням екологічної свідомості працівників.

Крім того, застосування інноваційних технологій, таких як точне землеробство, дозволяє аграріям ефективніше використовувати ресурси.

Точне землеробство передбачає використання сучасних технологій для оптимізації внесення добрив, пестицидів та води, що сприяє підвищенню врожайності та зменшенню витрат. Зокрема, впровадження таких технологій дозволяє знизити витрати на добрива та пестициди до 20%, одночасно підвищуючи врожайність на 10-12% [137, 138].

Отримані результати демонструють успішність застосування запропонованих моделей у забезпеченні стійкості та підвищенні конкурентоспроможності аграрного бізнесу. Вони підтверджують, що впровадження відповідних управлінських підходів і стратегічних рішень сприяє зміцненню позицій підприємств на ринку, покращенню їх фінансової стабільності та адаптації до змін у зовнішньому середовищі. Завдяки використанню цих моделей аграрні підприємства можуть ефективніше розподіляти ресурси, знижувати ризики, підвищувати продуктивність і збільшувати прибутковість, що забезпечує їм довгостроковий розвиток і стійку конкурентну перевагу.

Управління впливом на трансформаційні процеси в інтеграції систем управління дотриманням безпеки в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу є ключовим елементом забезпечення стабільності, ефективності та конкурентоспроможності підприємств у сучасному динамічному середовищі. Зростаючі виклики, пов'язані з кліматичними змінами, цифровізацією та глобалізацією, обумовлюють необхідність комплексного підходу до управління, що інтегрує всі аспекти безпеки у стратегічне, тактичне та операційне планування.

Інтеграція систем безпеки дозволяє суб'єктам аграрного бізнесу ефективно адаптуватися до нових умов, оптимізуючи використання ресурсів, мінімізуючи ризики та забезпечуючи відповідність нормативно-правовим вимогам. Застосування сучасних технологій, таких як автоматизація,

аналітичні платформи та системи моніторингу, підвищує точність управлінських рішень і сприяє оперативності в реагуванні на загрози.

Трансформаційні процеси також вимагають активного залучення персоналу, зокрема через підвищення їх кваліфікації у сфері управління ризиками та впровадження інноваційних практик. Це сприяє формуванню обізнаності та відповідальності на всіх рівнях організаційної структури, створюючи умови для сталого розвитку.

Таким чином, управління впливом на трансформаційні процеси в інтеграції систем безпеки є не лише засобом адаптації до зовнішніх викликів, але й потужним інструментом підвищення ефективності та стійкості аграрних підприємств. Успішна реалізація таких підходів створює основу для забезпечення стабільного функціонування, покращення економічних результатів і збереження конкурентних позицій у довгостроковій перспективі.

Висновки до розділу 2

1. Дослідження показало, що система економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки аграрних підприємств повинна включати набір інструментів, які спрямовані на прогнозування та запобігання ризикам і загрозам у господарській діяльності та реалізації програм розвитку. До таких інструментів належать організаційні, адміністративні, кадрові, агроекологічні, інформаційні та договірні механізми. Їх комплексне застосування дозволяє ефективно захищати економічні результати діяльності підприємства та забезпечувати його організаційну цілісність. Цей підхід лежить в основі концепції інтеграції інструментів управління безпекою в загальну систему менеджменту аграрного підприємства.

2. Встановлено, що ключовим показником для оцінки економічної,

екологічної та організаційно-правової безпеки аграрних підприємств є рівень захисту їхніх інтересів. Зміни цього показника відображають ефективність економічної діяльності та здатність підприємства реалізувати всі складові свого економічного потенціалу. На основі цього в дослідженні запропоновано методичний підхід до оцінки рівня безпеки, який базується на використанні експертних оцінок. Їх результати порівнюються з динамікою економічних показників ефективності основної діяльності підприємства, особливо у контексті реалізації програм розвитку.

3. У дослідженні визначено, що залежно від фінансових ресурсів підприємства, його розмірів, масштабів виробництва, рівня реалізації економічного потенціалу та ефективності основної діяльності, доцільно обрати один із двох підходів до організації функцій із забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки. Перший підхід передбачає створення власного юридичного підрозділу, який займається правовим супроводом основної діяльності, представляє інтереси підприємства у контролюючих і правоохоронних органах, здійснює договірну та претензійну роботу, а також захищає інтереси компанії в суді. Другий підхід полягає у залученні зовнішніх організацій або фахівців на умовах аутсорсингу. У цьому випадку частина функцій з правового обслуговування та забезпечення безпеки господарської діяльності передається стороннім виконавцям.

РОЗДІЛ 3

СТРУКТУРНО-ДИНАМІЧНІ ТЕНДЕНЦІЇ ДОТРИМАННЯ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В ЇХ МЕНЕДЖМЕНТІ

3.1. Тенденції змін ефективності функціонування суб'єктів аграрного бізнесу

У нинішніх умовах складної соціально-економічної ситуації сільське господарство залишається важливим стабілізуючим фактором для економіки України. Сектор демонструє позитивну динаміку зростання на рівні 2,8%, незважаючи на суттєві виклики, спричинені окупацією частини територій країни, економічною нестабільністю та порушенням традиційних виробничих і логістичних ланцюгів. Завдяки своїй структурній стійкості та адаптивності до нових умов, галузь продовжує забезпечувати значну частину валового внутрішнього продукту країни.

Хоча сільське господарство також зазнало певних втрат, рівень зниження виробництва залишився відносно невеликим — на 4,8% у 2023 році порівняно з 2021 роком. Це набагато кращий показник, ніж у таких секторах, як промисловість, роздрібна торгівля чи будівництво, де скорочення обсягів було значно більшим. Завдяки цьому аграрний сектор зберіг свою важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні значної частини її експортних надходжень.

Зокрема, навіть в умовах війни сільському господарству вдалося зберегти ключові експортні позиції, забезпечивши 38% загального обсягу експорту країни у 2023 році. Це стало можливим завдяки високій конкурентоспроможності української аграрної продукції на світових ринках,

а також сприятливій кон'юнктурі на ринку зернових, олійних культур та продуктів їх переробки.

Однак, попри збереження основних виробничих потужностей, сектор стикається з низкою системних проблем. Одним із найгостріших викликів залишається невизначеність податкової політики. Плановані урядом законодавчі зміни можуть зменшити стимулювальний ефект пільгового оподаткування, що раніше допомагало підтримувати фінансову стабільність аграріїв та залучати інвестиції в розвиток галузі. Це створює додаткові ризики для подальшого розвитку сільськогосподарського виробництва.

Крім того, тривале ігнорування низки структурних проблем, таких як застаріла інфраструктура, недостатні інвестиції у переробку сировини та нестабільність кредитної політики, ускладнює функціонування галузі в довгостроковій перспективі. Необхідні рішучі заходи з боку держави для підтримки інноваційного розвитку, модернізації сільськогосподарських підприємств і покращення умов праці на селі.

Отже, з огляду на важливу роль сільського господарства в економіці країни, виникає нагальна потреба у створенні нової комплексної стратегії розвитку аграрного сектору та відродження сільських територій. Ця стратегія має враховувати як національні економічні інтереси, так і сучасні виклики глобального ринку, забезпечуючи при цьому ефективне використання природних ресурсів, сталий розвиток агробізнесу та соціальний добробут сільського населення.

Сільське господарство є одним із основних секторів економіки України, яке володіє значними природними перевагами, що забезпечують його конкурентоспроможність на міжнародних ринках. Україна має найбільший у Європі сільськогосподарський земельний фонд — 41,5 млн гектарів, що становить близько 70% її території. Із цієї площі 32,5 млн

гектарів активно використовуються для вирощування різноманітних сільськогосподарських культур.

Розвиток аграрного сектору підтримується кількома важливими факторами: вигідним географічним розташуванням поблизу великих світових ринків, добре розвиненою транспортною мережею, що включає залізниці, автодороги та порти, а також стійким попитом на продовольчі товари та відносно дешевою робочою силою.

Сільськогосподарське виробництво формує понад п'яту частину валової доданої вартості України та забезпечує зайнятість для понад 3,5 мільйона працівників, що становить 17% усієї робочої сили країни. Провідним напрямом аграрної діяльності є рослинництво, яке дає близько 70% загального обсягу виробництва. Серед основних культур домінують зернові та зернобобові культури (26,5%), технічні рослини (19,4%) та овочі (18,1%). Тваринництво, яке складає близько 30% виробництва, представлено вирощуванням великої рогатої худоби та птиці (14,1%), молочним виробництвом (11,5%) та виробництвом яєць (3,6%).

Україна посідає провідні позиції серед світових виробників сільськогосподарської продукції, зокрема зернових культур, олійних рослин та продуктів їхньої переробки. У 2021 році валовий збір зернових культур досяг 63,8 млн тонн, серед яких найбільшими культурами були пшениця (24,1 млн тонн), кукурудза (28,5 млн тонн) та ячмінь (9 млн тонн). Переважна частина врожаю припадає на фуражне зерно (61%), тоді як на продовольче — 39%. Україна також є світовим лідером у виробництві та експорті соняшника та соняшникової олії.

За останнє десятиліття Україна суттєво наростила експорт сільськогосподарської продукції, збільшивши його обсяги в чотири рази. Це стало можливим завдяки сприятливим світовим цінам і зростанню внутрішнього виробництва. Зокрема, обсяги експорту зернових культур

подвоїлися, досягнувши показника 32,3 млн тонн. У результаті частка аграрної продукції в структурі національного експорту зросла з 12,6% у 2005 році до 30,9% у 2021 році, підкреслюючи важливу роль аграрного сектора в економіці країни.

Однак останні кілька років стали випробуванням для сільськогосподарської галузі через економічні труднощі та зовнішні фактори. Обсяги виробництва знизилися на 4,8%, включаючи скорочення в рослинництві на 6,3% та у тваринництві на 4,7%. Проте підприємства зберегли фінансову стійкість завдяки зростанню цін на продукцію у національній валюті, що компенсувало наслідки девальвації гривні. Так, у 2023 році прибутки аграрних підприємств збільшилися на 75,8%, особливо завдяки успіхам у рослинництві, де зростання доходів склало 186,4%. Загальна рентабельність галузі зросла до 45,9%, включаючи 50,9% у рослинництві та 22,6% у тваринництві.

Ці фактори свідчать про значний потенціал сільського господарства України, яке залишається критично важливим для економічного зростання та забезпечення продовольчої безпеки країни.

Попри досягнуті успіхи, сільське господарство України значною мірою залежить від вузького кола експортних культур. Основні посівні площі зайняті пшеницею, кукурудзою, ячменем, соняшником, соєю та ріпаком, які разом складають понад 85% усіх оброблюваних земель. Подібна концентрація створює загрози для стабільності аграрного сектора, особливо в умовах війни, яка спричинила зниження обсягів експорту сільськогосподарської продукції на 2,1 млрд доларів (або на 12,6%) порівняно з довоєнними показниками. Серед ключових факторів, що негативно впливають на розвиток аграрної галузі, можна виділити такі:

Зниження світових цін на продукцію: Через перевищення світових запасів сировини, падіння попиту та зміцнення долара ціни на аграрні товари суттєво знизилися, що вплинуло на дохід українських виробників.

Монополізація ринку: Значна частка експорту контролюється великими трейдерами, які диктують умови на ринку зернових і обмежують прибутки аграрних підприємств.

Логістичні труднощі: Проблеми з транспортуванням та обмежений доступ до портів суттєво ускладнюють відвантаження сільськогосподарської продукції, що гальмує експорт і знижує рентабельність виробництва.

Аграрний сектор Харківської області спеціалізується на вирощуванні зернових і технічних культур, а також на виробництві тваринницької продукції. Область є одним із важливих регіональних центрів сільськогосподарського виробництва України, забезпечуючи 6,2% національного врожаю зерна, 4,2% соняшнику, 5,1% картоплі, 2,1% овочів, 2% м'яса, 3,9% молока та 2,5% яєць. Сукупний внесок сільського господарства регіону у валову додану вартість області становить 18,2%, що значно перевищує середній показник по країні (9,9%).

Виробництво зернових культур є одним із ключових напрямів аграрного сектору регіону, оскільки воно забезпечує важливу сировину для переробної промисловості та експорту на міжнародні ринки. Вирощене зерно використовується для виробництва борошна, кормів для тварин і створення продуктів харчування, що підтримує стійкий економічний розвиток аграрних підприємств та приносить стабільні прибутки. Крім того, значні обсяги зернових експортуються за кордон, що забезпечує валютні надходження та сприяє поліпшенню платіжного балансу регіону й країни загалом.

У період з 2015 по 2023 рік середня площа посівів зернових культур у Харківській області становила 660,8 тис. га, що відповідає приблизно 61% усіх посівних площ регіону. Це підкреслює важливість зернового сектору для

сільського господарства області. Серед основних зернових культур найбільшу частку займають озима пшениця (46%) та кукурудза (37%), які є базовими компонентами як для внутрішнього споживання, так і для експорту.

Водночас спостерігається скорочення посівних площ під іншими культурами, такими як жито, ячмінь, овес та гречка. Це може бути зумовлено зниженням їхньої рентабельності, змінами в структурі попиту на продукцію, а також переходом аграріїв на вирощування більш прибуткових культур. Така динаміка відображає загальні тенденції розвитку сільського господарства в регіоні, де аграрні підприємства адаптують свої стратегії до ринкових умов, зокрема до змін у цінах на зернові, витратах на виробництво та умовах міжнародної торгівлі.

Загалом, виробництво зернових культур залишається стратегічно важливим елементом аграрної економіки Харківської області, забезпечуючи продовольчу безпеку регіону, створення робочих місць і стабільні експортні надходження. Подальший розвиток цієї галузі вимагає вдосконалення технологій вирощування, оптимізації структури посівних площ і зміцнення експортного потенціалу для підвищення конкурентоспроможності аграрного сектору регіону.

У 2023 році в регіоні зібрано 3,7 млн тонн зернових, що трохи менше, ніж у 2022 році, але значно перевищує показники 2011 року. Стабільне зростання врожаїв зумовлене застосуванням сучасних агротехнологій, таких як чергування культур у сівозмінах, що включає зайняті пари, багаторічні трави та зернобобові культури. Це дозволяє підвищувати врожайність на 10% за рахунок покращення якості ґрунтів.

Харківська область здатна повністю забезпечити свої внутрішні потреби в зерні, які включають продовольчий фонд (138 тис. тонн), насіннєвий фонд (76 тис. тонн) і фуражний запас (понад 500 тис. тонн). Завдяки цьому регіон щорічно має понад 3 млн тонн зернових, призначених

для експорту. Це робить область одним із найважливіших центрів аграрного виробництва України з потужним експортним потенціалом.

Зниження курсу гривні спричинило значне зростання експортних цін на сільськогосподарську продукцію в національній валюті, що позитивно вплинуло на аграрний сектор України. Завдяки такій зміні виробники отримали змогу продавати продукцію за вигіднішими цінами на міжнародних ринках, що зробило експорт зернових культур, таких як пшениця та кукурудза, більш прибутковим і конкурентоспроможним. Зростання експортної виручки дозволило аграрним підприємствам покрити витрати на виробництво, інвестувати в модернізацію технологій та розширити свої виробничі потужності.

Особливо це стало помітним у Харківській області, яка є одним із провідних сільськогосподарських регіонів України. У 2023 році аграрні підприємства області виробили 3,5 млн тонн зерна, що становило 93,7% від загального обсягу зернового виробництва регіону. Це свідчить про високу ефективність місцевих підприємств, які змогли скористатися сприятливою експортною кон'юнктурою, попри складні економічні та політичні умови.

Завдяки зростанню експортного потенціалу регіону аграрні компанії отримали додаткові ресурси для розвитку, зокрема на закупівлю нової сільськогосподарської техніки, впровадження сучасних технологій і розширення оброблюваних площ. Також зросли можливості створення нових робочих місць, що позитивно вплинуло на економічну стабільність регіону.

Таким чином, зниження курсу гривні, хоч і мало негативні наслідки для багатьох секторів економіки, стало вигідним чинником для сільськогосподарського експорту. Підвищення конкурентоспроможності української аграрної продукції на світових ринках дозволило аграрним підприємствам зміцнити свої позиції, наростити обсяги виробництва та сприяти економічному розвитку регіону.

Збільшення обсягів виробництва зерна було досягнуто завдяки ряду агротехнічних удосконалень. Основні чинники включають підвищення врожайності завдяки покращенню землекористування, оптимізацію посівних площ і використання високоякісних попередників. Важливу роль відіграли сучасні методи обробки ґрунту, регулярне внесення мінеральних добрив, хімічна меліорація земель, а також ефективна система захисту рослин від шкідників і хвороб.

Крім того, істотний внесок у підвищення продуктивності зробили інновації в селекції та насінництві, спрямовані на розробку високопродуктивних і стійких до несприятливих умов сортів зернових. Науково-методична підтримка та розвиток ринку зерна також сприяли зростанню обсягів виробництва, забезпечуючи стабільний розвиток аграрного сектору регіону.

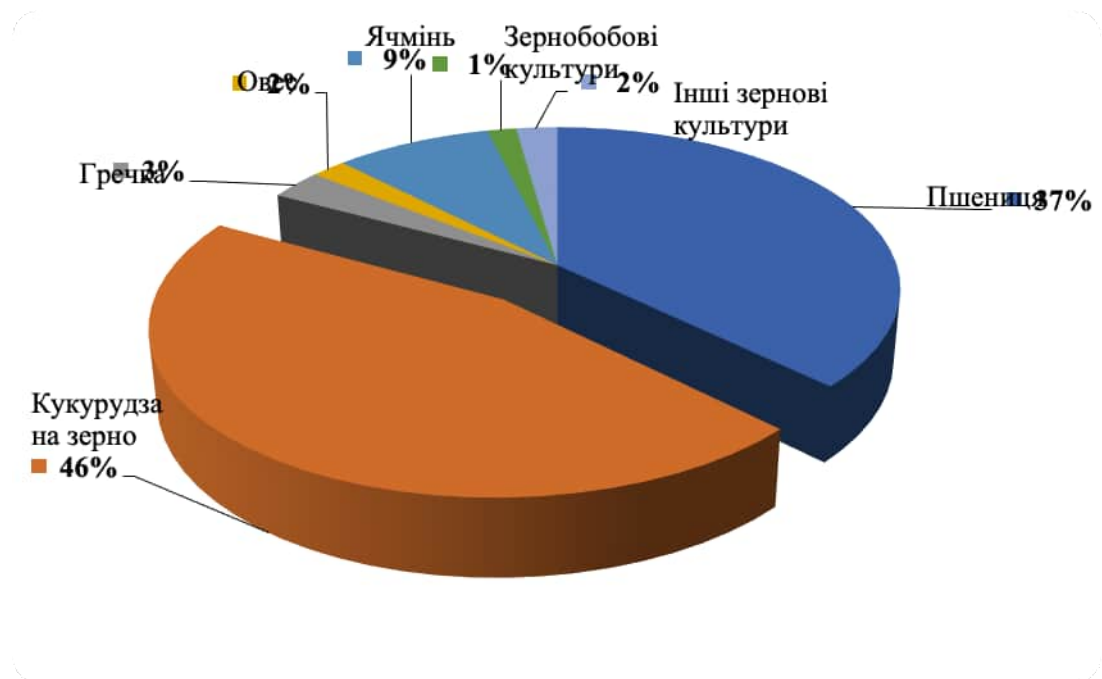


Рис. 3.1. Структура посівних площ зернових і зернобобових культур у всіх категоріях господарств Харківської області у 2023 році, %

Зниження курсу національної валюти спричинило зростання експортних цін на сільськогосподарську продукцію в гривневому еквіваленті, що позитивно вплинуло на експорт зернових культур, таких як пшениця та кукурудза. Ця ситуація підвищила конкурентоспроможність українського зерна на світових ринках, оскільки іноземні покупці отримали змогу закуповувати продукцію за вигідними цінами, забезпечуючи зростання доходів вітчизняних аграріїв.

Основним джерелом виробництва зернових у Харківській області залишаються великі аграрні підприємства, які у 2023 році забезпечили 3,5 млн тонн зерна, або 93,7% від усього регіонального врожаю. Це свідчить про високу концентрацію виробництва в професійних господарствах, що дозволяє підтримувати стабільний рівень виробництва навіть за складних економічних умов.

Зростання обсягів виробництва зерна стало можливим завдяки впровадженню комплексу агротехнічних і технологічних інновацій, що охоплюють усі етапи сільськогосподарського виробництва. Перш за все, підвищення врожайності стало наслідком ефективного використання земельних ресурсів, оптимізації структури посівів і правильного чергування культур у сівозмінах. Застосування ефективних попередників, таких як багаторічні трави та зернобобові культури, дозволило підвищити родючість ґрунтів та покращити їхню структуру.

Важливою складовою агротехнологій є сучасні методи обробки ґрунту, зокрема глибоке розпушування, мінімальний обробіток, що знижує ризик ерозії, та використання точного землеробства, яке дозволяє економно витрачати ресурси. Регулярне внесення мінеральних добрив сприяє збалансованому живленню рослин, а хімічна меліорація дозволяє боротися з

кислотністю та засоленістю земель, забезпечуючи оптимальні умови для зростання культур.

Захист посівів від шкідників, хвороб та бур'янів також відіграє важливу роль у забезпеченні стабільного врожаю. Використання сучасних засобів захисту рослин, а також біологічних препаратів дозволяє знизити втрати продукції та підтримувати екологічний баланс у регіоні.

Істотний внесок у зростання виробництва зробили інновації в селекції та насінництві. Завдяки науковим дослідженням були створені високоврожайні сорти зернових культур, які мають підвищену стійкість до несприятливих погодних умов, хвороб і шкідників. Це дозволило зменшити залежність від кліматичних факторів та підвищити загальну продуктивність аграрного сектору.

Не менш важливим є розвиток інфраструктури ринку зерна, включаючи сучасні елеватори, логістичні центри та транспортні вузли, які забезпечують своєчасне збирання, зберігання та транспортування врожаю. Завдяки цьому виробники можуть зберігати продукцію до найвигіднішого часу продажу, підвищуючи свій прибуток і мінімізуючи втрати.

Науково-методична підтримка з боку держави та приватних інституцій також сприяла розвитку аграрного сектору Харківської області. Проведення навчальних семінарів, консультацій та впровадження сучасних технологічних рішень дозволяють аграріям підвищувати свою професійну компетенцію та застосовувати найкращі світові практики у своїй діяльності.

Таким чином, поєднання економічних чинників, таких як девальвація гривні, та впровадження сучасних агротехнологій сприяли зростанню обсягів виробництва зернових у регіоні. Це забезпечило стабільність доходів сільськогосподарських підприємств та дозволило їм залишатися конкурентоспроможними на світових ринках навіть у складних економічних умовах.

У 2023 році середня врожайність зернових і зернобобових культур у господарствах Харківської області склала 56 центнерів з гектара. Хоча цей показник на 6,4 центнера з гектара нижчий порівняно з рівнем 2012 року, він демонструє значне зростання в порівнянні з 2015 роком, коли врожайність була в 1,5 рази меншою. Таке покращення стало можливим завдяки оптимізації структури посівних площ і збільшенню частки кукурудзи, яка відома своєю високою врожайністю порівняно з іншими зерновими культурами, такими як пшениця, ячмінь або жито.

Кукурудза вирізняється здатністю адаптуватися до різних кліматичних умов, забезпечуючи стабільні врожаї навіть у несприятливі роки. Це робить її пріоритетною культурою для аграріїв регіону, які активно збільшують площі її вирощування. Висока врожайність кукурудзи дозволяє компенсувати втрати від менш продуктивних культур і підвищувати загальні обсяги виробництва зерна в області.

Додатковим чинником, що сприяв зростанню врожайності, стало впровадження новітніх агротехнологій, таких як сучасні системи поливу, точне землеробство, використання високопродуктивних сортів і гібридів, а також ефективних засобів захисту рослин. Завдяки таким підходам аграрні підприємства змогли покращити стан посівів та отримати вищий урожай навіть в умовах змін клімату та економічних труднощів.

Таким чином, хоча врожайність зернових і зернобобових культур у Харківській області в 2023 році не досягла рівня 2012 року, прогрес у порівнянні з 2015 роком є очевидним. Це свідчить про ефективність адаптації аграрного сектора до змінних умов, використання передових технологій та правильної стратегії розподілу посівних площ, орієнтованої на високоврожайні культури.

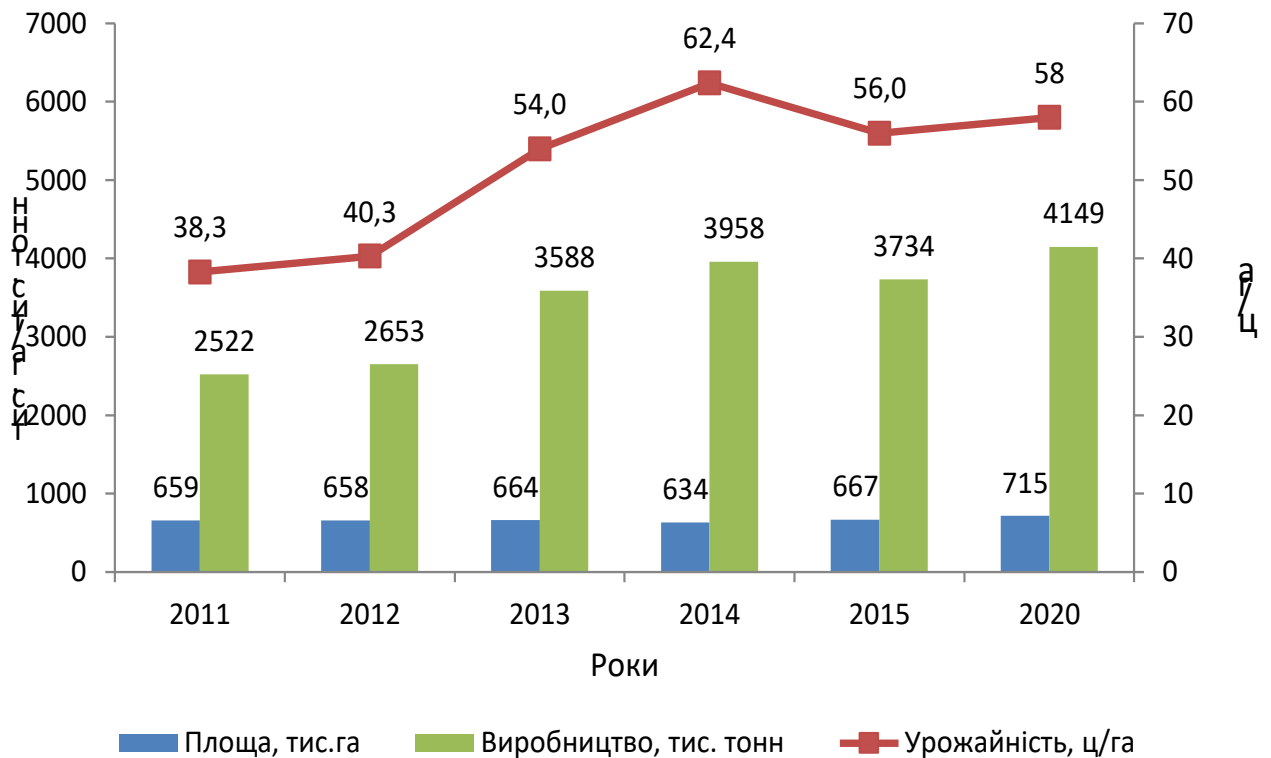


Рис. 3.2. Динаміка вирощування зернових і зернобобових культур у всіх категоріях господарств Харківської області

У 2023 році врожайність кукурудзи в Харківській області досягла 76,6 центнера з гектара, що лише на 6 центнерів менше від рекордного показника, зафіксованого в 2019 році. Завдяки такому результату область зайняла перше місце серед регіонів України за рівнем врожайності цієї культури. Це свідчить про ефективну роботу місцевих аграрних підприємств, які змогли використати сучасні агротехнології, впровадити нові сорти насіння та покращити управління посівними площами.

Виробництво зернових у регіоні повністю покриває внутрішні потреби в продовольстві, забезпечуючи продовольчу безпеку. Зерно використовується не лише для забезпечення продовольчих потреб, а й для кормової бази та

переробної промисловості, що робить аграрний сектор важливим економічним двигуном області. Проте, попри високі показники виробництва, місцеві аграрії стикаються з низкою серйозних проблем, які стримують розвиток галузі та впливають на її прибутковість.

Однією з головних проблем є надлишок пропозиції зерна на внутрішньому ринку, що перевищує поточний рівень попиту. Це призводить до зниження внутрішніх цін, змушуючи фермерів продавати продукцію за заниженими цінами, часто нижче собівартості виробництва. Така ситуація створює ризики фінансової нестабільності для багатьох підприємств.

Ще одним викликом є залежність від великих зернотрейдерів, які контролюють більшу частину товаропотоків та експортних операцій. Через це аграрії мають обмежений доступ до міжнародних ринків і часто змушені продавати продукцію через посередників на не вигідних умовах. Зернотрейдери диктують ціни, обмежуючи можливості фермерів для отримання справедливої ринкової вартості за свою продукцію.

Додатковий фактор ризику — експортні обмеження та митні бар'єри, які періодично вводяться на державному рівні для регулювання внутрішнього ринку або через геополітичні кризи. Це ускладнює доступ до міжнародних ринків, знижує експортні доходи аграрного сектору й обмежує надходження валюти в регіон.

У такій ситуації виникає необхідність пошуку інноваційних рішень, які дозволять підвищити конкурентоспроможність зернової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. До таких рішень можна віднести розвиток власної переробної інфраструктури, що дозволить аграрним підприємствам виробляти продукти з вищою доданою вартістю, такі як борошно, крупи, корми та біопаливо. Це дасть змогу зменшити залежність від експорту сировини та створити нові робочі місця в регіоні.

Створення кооперативів і об'єднань виробників також може допомогти посилити позиції фермерів на ринку, дозволивши їм об'єднувати ресурси для спільного зберігання, транспортування та експорту продукції. Це підвищить їхню переговорну спроможність у відносинах із зернотрейдерами та покупцями на зовнішніх ринках.

Іншим важливим напрямом є покращення логістичної інфраструктури, зокрема розвиток елеваторних потужностей, систем зберігання та транспортної мережі. Це дозволить знизити витрати на транспортування зерна й підвищити ефективність експортних операцій.

Диверсифікація ринків збуту є ще одним ключовим кроком для зниження залежності від окремих покупців і регіонів. Вихід на нові ринки, особливо в країни Азії, Африки та Близького Сходу, може стати джерелом додаткових доходів та забезпечити стійкий попит на українську сільськогосподарську продукцію.

Таким чином, попри високий рівень виробництва та значні досягнення в аграрному секторі Харківської області, збереження та розвиток конкурентних переваг залежать від активного впровадження інновацій, створення сучасної переробної інфраструктури та розширення ринків збуту. Це дозволить знизити вплив негативних факторів, підвищити прибутковість підприємств і забезпечити стабільний розвиток регіону в умовах зростаючої глобальної конкуренції.

Вирощування олійних культур у Харківській області займає важливе місце в структурі сільськогосподарського виробництва регіону, забезпечуючи значну частину загального обсягу аграрної продукції. Серед ключових культур вирізняються соняшник і соя, які стали стратегічними для місцевих агропідприємств завдяки їх високій рентабельності та стійкому попиту на світових ринках.

Соняшник є однією з провідних культур Харківської області завдяки своїй економічній привабливості та високому попиту на внутрішньому й зовнішньому ринках. У 2023 році площа посівів соняшнику сягнула 175,2 тис. гектарів, що лише на 0,2% менше, ніж у попередньому році, але в півтора раза більше порівняно з 2015 роком. Це зростання обумовлене як збільшенням посівних площ, так і впровадженням нових агротехнологій, спрямованих на підвищення врожайності.

Валовий збір соняшнику у 2023 році становив 471,2 тис. тонн, що на 11,2% більше, ніж у 2022 році, і майже вдвічі перевищує рівень 2015 року. Такий суттєвий прогрес став можливим завдяки застосуванню сучасних методів обробки ґрунту, оптимізації посівних площ та використанню високопродуктивного насіння.

Середня врожайність соняшнику за останні три роки становила 25,5 центнера з гектара, а прогнози на 2025 рік передбачають збільшення до 27-27,5 центнера з гектара. Це на 6% більше від середніх показників за період 2015-2023 років. Очікуваний приріст є результатом комплексного підходу до обробки землі, який включає внесення мінеральних добрив, хімічну меліорацію, боротьбу зі шкідниками та застосування передових агротехнологій.

Рентабельність вирощування соняшнику за останні роки різко зросла. У 2023 році цей показник досяг 78,6%, тоді як у 2015 році він становив лише 35,2%. Основними причинами такого зростання стали сприятлива кон'юнктура на світовому ринку олійних культур, стабільно високі ціни на соняшникову олію та попит з боку країн-імпортерів. Аграрні підприємства активно розширюють посівні площі, орієнтуючись на високу прибутковість і прогнозовану стабільність попиту на цю продукцію.

Соя також є перспективною культурою для Харківської області, демонструючи стрімке зростання виробничих показників за останні роки.

Площа посівів сої у 2023 році досягла 104 тис. гектарів, що в 2,5 рази більше, ніж у 2015 році. Це стало можливим завдяки поступовому переходу аграрних підприємств на більш диверсифіковані моделі землекористування, що передбачають впровадження нових культур із високим експортним потенціалом.

Валовий збір сої у 2023 році склав 220,8 тис. тонн, що майже втричі більше порівняно з 2015 роком. Це зростання стало можливим завдяки впровадженню сучасних систем зрошення, використанню високоякісного насіння та активному впровадженню інноваційних технологій у процес вирощування.

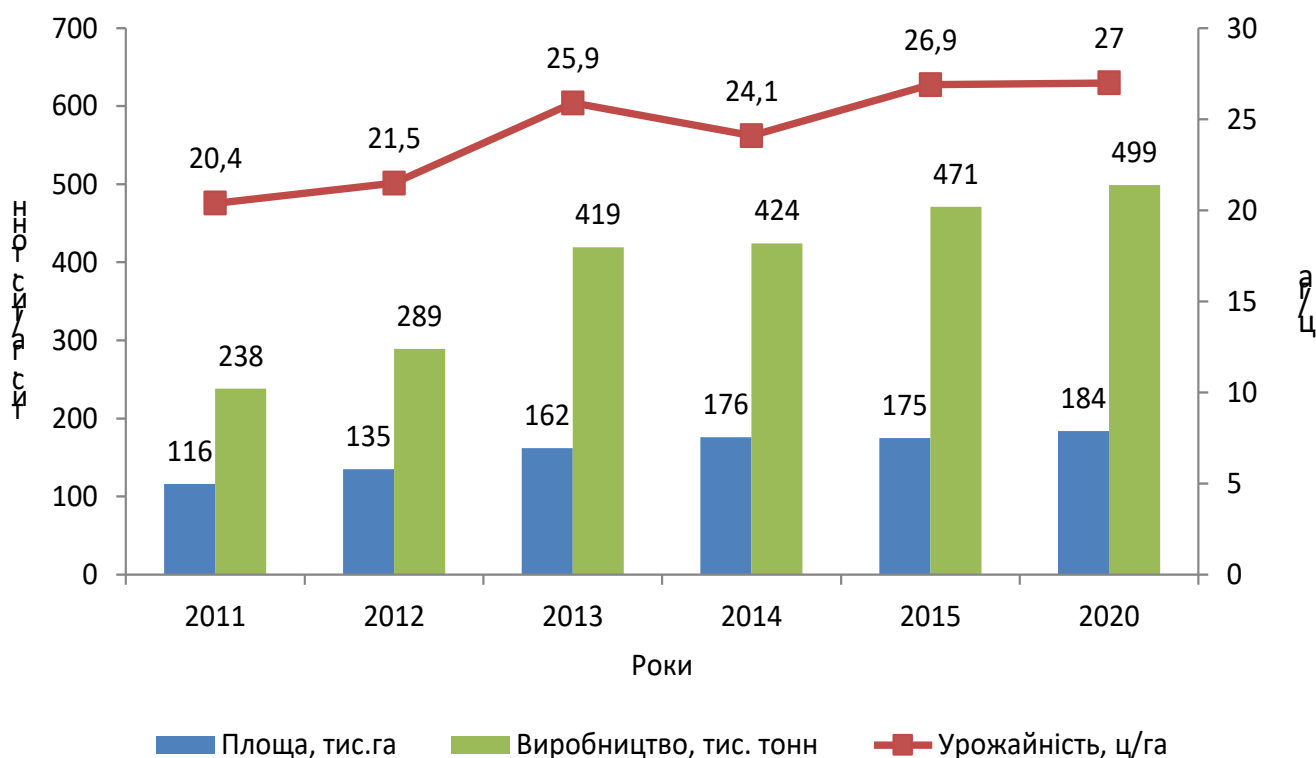


Рис. 2.3 Динаміка виробництва соняшнику в усіх категоріях господарств Харківської області

Крім того, соя є ідеальним попередником для більшості зернових культур, оскільки збагачує ґрунт азотом за рахунок симбіотичних бактерій. Це дозволяє знижувати витрати на мінеральні добрива та підвищувати врожайність інших сільськогосподарських культур, вирощуваних у сівозміні.

Зростання світового попиту на сою та продукти її переробки, включаючи соєву олію та кормові добавки, робить цю культуру важливим компонентом стратегії аграрного розвитку Харківської області. Високий рівень рентабельності виробництва сої забезпечує аграріям стабільні прибутки та стимулює їх до подальшого розширення площ під цією культурою.

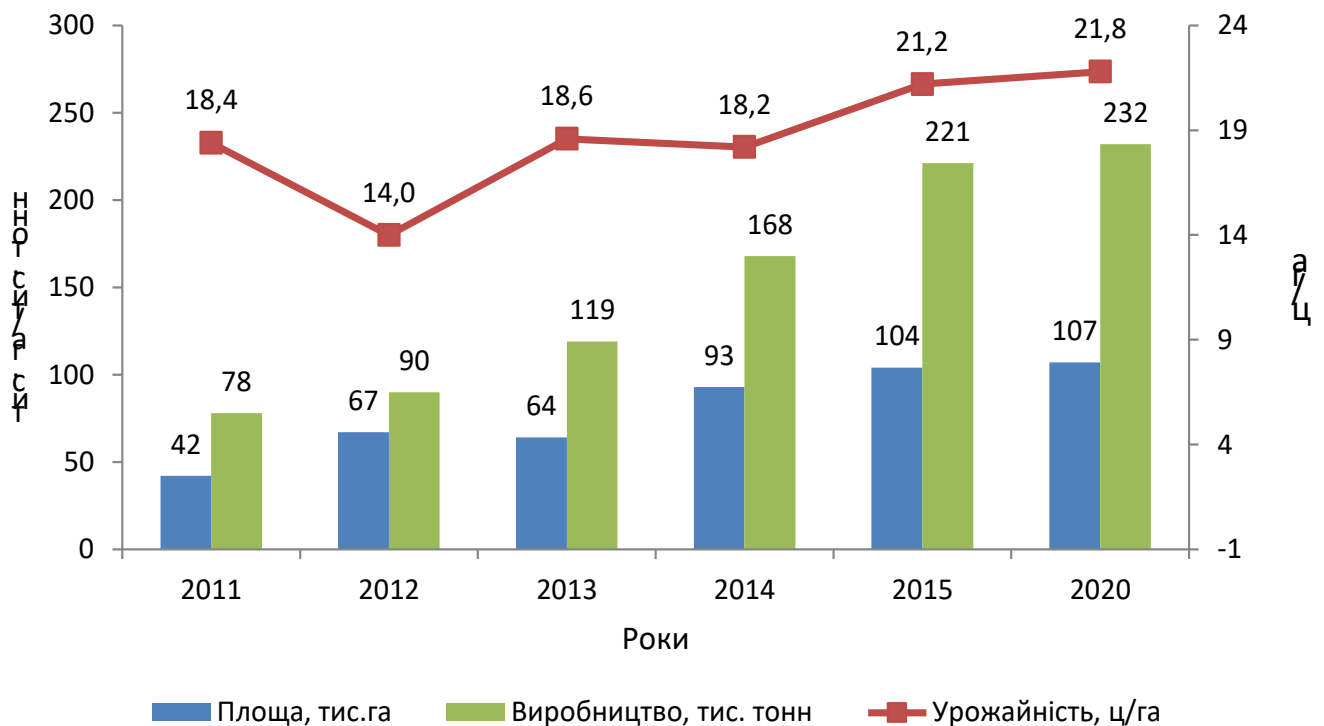


Рис. 3.4. Динаміка вирощування сої в усіх категоріях господарств Харківської області

Таким чином, вирощування олійних культур, таких як соняшник і соя, є ключовим напрямом розвитку сільського господарства Харківської області.

Завдяки високому рівню рентабельності, зростанню врожайності та сприятливим умовам на світових ринках, ці культури стали основою стабільного економічного зростання регіону. Подальший розвиток інфраструктури зберігання, переробки та експорту продукції сприятиме підвищенню ефективності аграрного сектору області та зміцненню її позицій на міжнародних ринках.

Аналіз виробництва сої в Харківській області свідчить про те, що площі, відведені під цю культуру, протягом багатьох років залишалися відносно невеликими. У середньому, посівні площі сої склали 5-6 тис. гектарів, що дорівнює лише 4-6% від загальної площі оброблюваних земель регіону. Це свідчить про наявність значного потенціалу для розширення виробництва, адже агрокліматичні умови області цілком сприяють вирощуванню цієї культури.

Урожайність сої в регіоні зазвичай відповідає середнім показникам по Україні, що свідчить про можливість суттєвого зростання обсягів виробництва за умови впровадження сучасних технологій. Поліпшення агротехнічних заходів, застосування високоврожайних сортів, а також дотримання сівозмін можуть суттєво підвищити продуктивність культури.

Особливою перевагою сої є її здатність збагачувати ґрунт азотом, завдяки симбіотичним бульбочковим бактеріям, які поглинають азот із повітря та накопичують його в ґрунті під час вегетації рослин. Це дозволяє знизити витрати на мінеральні добрива та сприяє підтриманню родючості ґрунтів. Через цю властивість соя вважається ідеальним попередником для багатьох зернових культур, зокрема пшениці та кукурудзи.

Соя також має високу економічну ефективність. Рентабельність її виробництва в регіоні зростає з -5,3% у 2015 році до 43,3% у 2023 році. Таке зростання обумовлене зростанням попиту на сою як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках, а також розширенням її використання у виробництві кормів, олії та продуктів харчування.

Водночас зростання світового попиту на насіння олійних культур призвело до значного збільшення площ під соняшником, що є більш прибутковою, але ґрунтовиснажливою культурою. Це створює додаткове навантаження на земельні ресурси області. Тривале вирощування соняшнику без дотримання сівозмін призводить до деградації ґрунтів і зниження їхньої родючості.

Збільшення площ під соєю могло б стати ефективним рішенням цієї проблеми. Введення сої в сівозміну дозволяє підтримувати екологічний баланс, зменшувати потребу в азотних добривах і покращувати структуру ґрунту. Це забезпечить сталий розвиток сільськогосподарського виробництва регіону.

Вирощування картоплі в Харківській області має багаторічні традиції, закріплені історично, оскільки регіон відомий сприятливими умовами для цієї культури. Проте останніми роками спостерігається суттєве скорочення площ, зайнятих під картоплю. Якщо у 2015 році під цю культуру було відведено 66,3 тис. гектарів, то до 2023 року площа зменшилася до 57,4 тис. гектарів. Це свідчить про поступове згортання її вирощування на тлі низки економічних і технологічних викликів.

Однією з головних причин скорочення площ стали високі витрати на вирощування картоплі. Виробництво цієї культури є трудомістким і вимагає значних фінансових вкладень у закупівлю насіння, добрив, засобів захисту рослин та сучасної техніки для обробки полів. Через зростання цін на паливо та агрохімікати витрати на кожен гектар значно збільшуються, що робить вирощування менш привабливим для фермерів, особливо в умовах обмежених ресурсів.

Ще одним важливим фактором є низька рентабельність у деякі роки, спричинена нестабільністю цін на внутрішньому ринку. Висока пропозиція картоплі в період збору врожаю часто призводить до різкого падіння закупівельних цін, що змушує фермерів продавати продукцію за цінами, які не покривають витрати на виробництво. Конкуренція з великими

господарствами та імпортною продукцією також створює додатковий тиск на місцевих виробників.

Крім того, значним викликом для аграріїв є проблеми зі зберіганням продукції. Картопля є культурою, що потребує особливих умов зберігання, зокрема підтримання оптимальної температури, вологості та вентиляції. Відсутність сучасних сховищ часто призводить до втрат продукції під час зимового зберігання. Побудова та утримання сховищ вимагають додаткових інвестицій, які далеко не всі аграрні підприємства можуть собі дозволити.

У результаті ці фактори змушують багатьох фермерів переключатися на інші, більш прибуткові культури, такі як пшениця, кукурудза чи соняшник, які є менш вибагливими та приносять стабільніші доходи. Водночас ті виробники, які залишаються в секторі картоплярства, змушені шукати шляхи підвищення ефективності через впровадження інноваційних технологій, створення кооперативів для спільного зберігання та збуту продукції, а також пошук нових ринків збуту.

Таким чином, вирощування картоплі в Харківській області, попри свою історичну значущість, поступово скорочується через економічні труднощі, високі витрати на виробництво та складнощі з утриманням урожаю. Подолання цих викликів потребує комплексного підходу, включаючи державну підтримку, впровадження сучасних технологій і розвиток інфраструктури зберігання та логістики.

Попри це, урожайність картоплі в регіоні поступово зростає завдяки впровадженню нових високоврожайних сортів і застосуванню сучасних агротехнологій. У 2023 році середня врожайність картоплі досягла рекордного рівня — 221,5 центнера з гектара. Для порівняння, найнижчий показник було зафіксовано у 2016 році, коли врожайність складала лише 170 центнерів з гектара.

Загальний обсяг виробництва картоплі в області у 2023 році склав 1,07 млн тонн, при середній врожайності 186 центнерів з гектара. Це свідчить про

значний потенціал галузі, який може бути реалізований за умов збільшення інвестицій у зберігання, логістику та переробку.

Досвід вирощування картоплі в Харківській області дозволив визначити сорти, які найкраще адаптовані до місцевих кліматичних умов та ґрунтових характеристик. Серед них — Тирас, Дніпрянка, Скарбниця, Щедрик, Слов'янка, Анатан, Легенда та Звіздаль. Ці сорти демонструють високу врожайність, стійкість до хвороб і шкідників, а також здатність адаптуватися до змін кліматичних умов.

Завдяки цим характеристикам ці сорти рекомендуються для вирощування не лише в Харківській, а й у сусідніх регіонах, зокрема в Сумській області, де аналогічні кліматичні умови сприяють високим врожаям.

Розширення посівних площ під соєю, дотримання сівозмін та впровадження сучасних сортів картоплі можуть стати основою сталого розвитку сільського господарства Харківської області. Це дозволить підтримувати родючість ґрунтів, підвищити ефективність використання земельних ресурсів і забезпечити стабільний дохід місцевим аграріям. Інвестиції в інфраструктуру, зберігання та переробку також сприятимуть зростанню експортного потенціалу регіону та зміцненню його позицій на внутрішньому та світовому ринках.

У Харківській області активно розвивається насінництво, що включає виробництво насіння добазового, базового та елітного рівнів. Це є важливою складовою сучасного агропромислового комплексу, оскільки дозволяє забезпечити аграріїв якісним насіннєвим матеріалом, здатним забезпечити високу врожайність та стійкість до несприятливих умов. Виробництво якісного насіння сприяє впровадженню нових сортів рослин, адаптованих до кліматичних умов регіону, що підвищує загальну продуктивність сільськогосподарського виробництва.

Наявність розвинутої системи насінництва дозволяє аграрним підприємствам ефективно конкурувати на внутрішньому та зовнішньому

ринках. Використання сертифікованого насіння високої якості забезпечує підвищення врожайності основних культур, таких як пшениця, ячмінь, кукурудза, соняшник та картопля. Крім того, науково-дослідні інститути регіону проводять селекційну роботу, спрямовану на створення нових сортів із підвищеною стійкістю до хвороб, шкідників і стресових факторів.

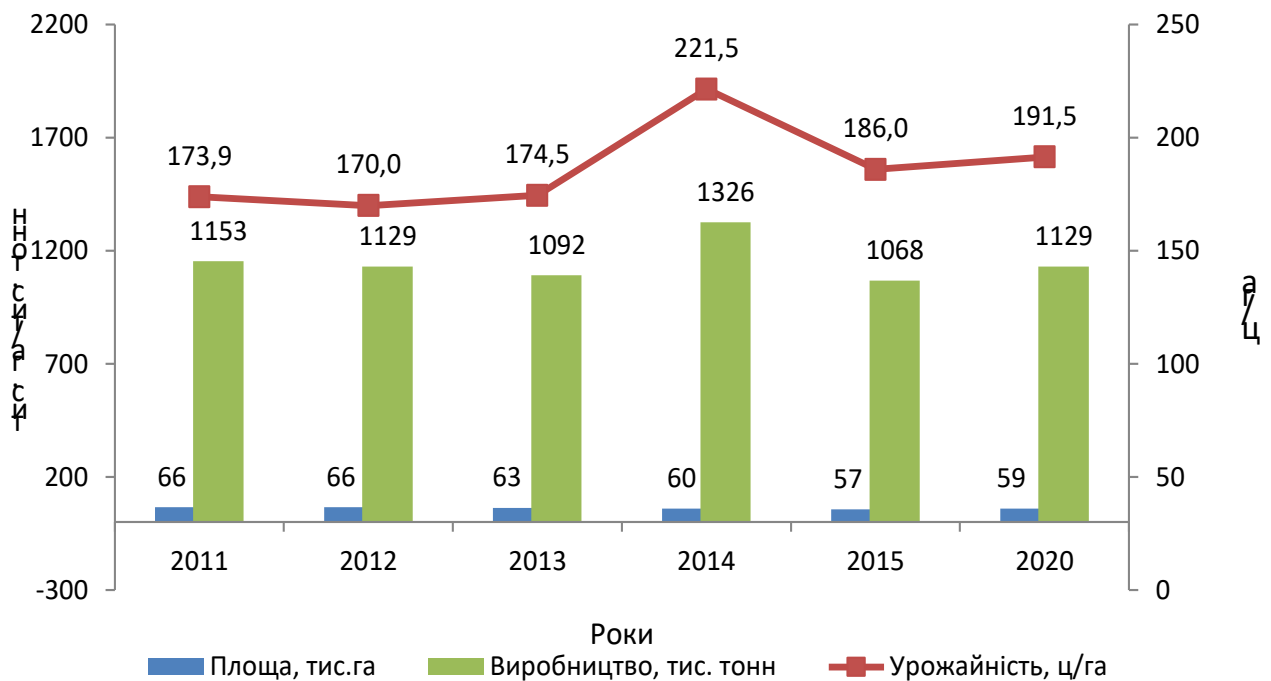


Рис. 3.5. Динаміка виробництва картоплі в усіх категоріях господарств Харківської області за 2011-2015 роки

Картопля є однією з основних сільськогосподарських культур Харківської області, яка демонструє стабільне зростання економічної ефективності. Зокрема, рівень рентабельності вирощування картоплі суттєво зріс за останні роки: якщо у 2015 році цей показник був від'ємним і становив -24,9%, то вже у 2023 році він досяг 39,4%. Таке зростання стало можливим завдяки низці факторів, серед яких впровадження сучасних агротехнологій,

використання високоякісного насіння, оптимізація виробничих процесів та поступове вдосконалення системи збуту.

Регіональні сільгоспвиробники інвестували значні кошти у модернізацію техніки, зрошувальні системи, впровадження точного землеробства та технології зберігання врожаю. Завдяки цим інвестиціям було досягнуто помітного підвищення врожайності культури та стабільності врожаю навіть у роки з несприятливими погодними умовами.

Попри позитивні економічні показники, структура виробництва картоплі в регіоні залишається переважно дрібнотоварною. Більша частина врожаю — 99,1% — вирощується в особистих селянських господарствах, тоді як на сільськогосподарські підприємства припадає лише 0,9% загального обсягу виробництва.

Така ситуація створює низку структурних проблем. Домогосподарства зазвичай не мають доступу до сучасних засобів механізації, зрошувальних систем і засобів захисту рослин. Це обмежує можливості для підвищення продуктивності та збільшення обсягів виробництва. Крім того, дрібні виробники часто стикаються з труднощами у зберіганні та транспортуванні продукції через відсутність спеціалізованих картоплесховищ.

Однією з найбільших проблем регіонального сільського господарства є нестача спеціалізованих сховищ для зберігання картоплі. Більшість домогосподарств змушені продавати врожай одразу після збору за зниженими цінами, оскільки не мають можливості зберігати його до моменту найбільш вигідного продажу. Це знижує рентабельність виробництва та позбавляє дрібних фермерів потенційного прибутку.

Ще однією серйозною перешкодою є відсутність ефективної логістики та мережі напівоптового продажу. Організація кооперативів, логістичних центрів та аграрних ринків могла б суттєво покращити ситуацію. Такі структури дозволили б об'єднувати дрібних виробників, забезпечувати зберігання, переробку та спільний продаж продукції за вигіднішими цінами.

Щоб розв'язати існуючі проблеми, необхідно розробити регіональну програму розвитку картоплярства, яка включатиме:

1. Створення сучасних сховищ із кліматичним контролем.
2. Підтримку фермерських кооперативів для організації спільного збуту продукції.
3. Розширення мережі аграрних ринків і логістичних центрів.
4. Надання субсидій на придбання сучасної техніки та обладнання.
5. Проведення навчальних семінарів для фермерів із використання сучасних агротехнологій.

Вирощування картоплі та розвиток насінництва у Харківській області мають значний потенціал, який можна реалізувати через модернізацію інфраструктури та створення умов для кооперації фермерів. Інвестування в сучасні технології зберігання, переробки та логістики дозволить регіону стати провідним центром картопляного виробництва в Україні. Це підвищить прибутковість аграрного сектору, забезпечить стабільність виробництва та дозволить створити нові робочі місця, підтримуючи економічний розвиток області.

У 2023 році в Харківській області було зібрано 189,2 тисячі тонн овочів із загальної посівної площі 10 тисяч гектарів. Середня врожайність склала 189,3 центнера з гектара, що є доволі високим показником для регіону, враховуючи його агрокліматичні умови. Цей результат демонструє ефективне використання сільськогосподарських земель і сприятливі умови для вирощування овочевих культур, навіть за умов економічних викликів та обмежених ресурсів.

Переважна частина врожаю, а саме 183,2 тисячі тонн, що становить 96,8% від загального обсягу зібраної продукції, була отримана завдяки діяльності особистих господарств населення. Це свідчить про те, що виробництво овочів у регіоні значною мірою зосереджене в приватному секторі, де основними виробниками є дрібні фермери та сільські

домогосподарства. Їхній внесок у виробництво овочів залишається критично важливим для забезпечення продовольчої безпеки області та країни в цілому.

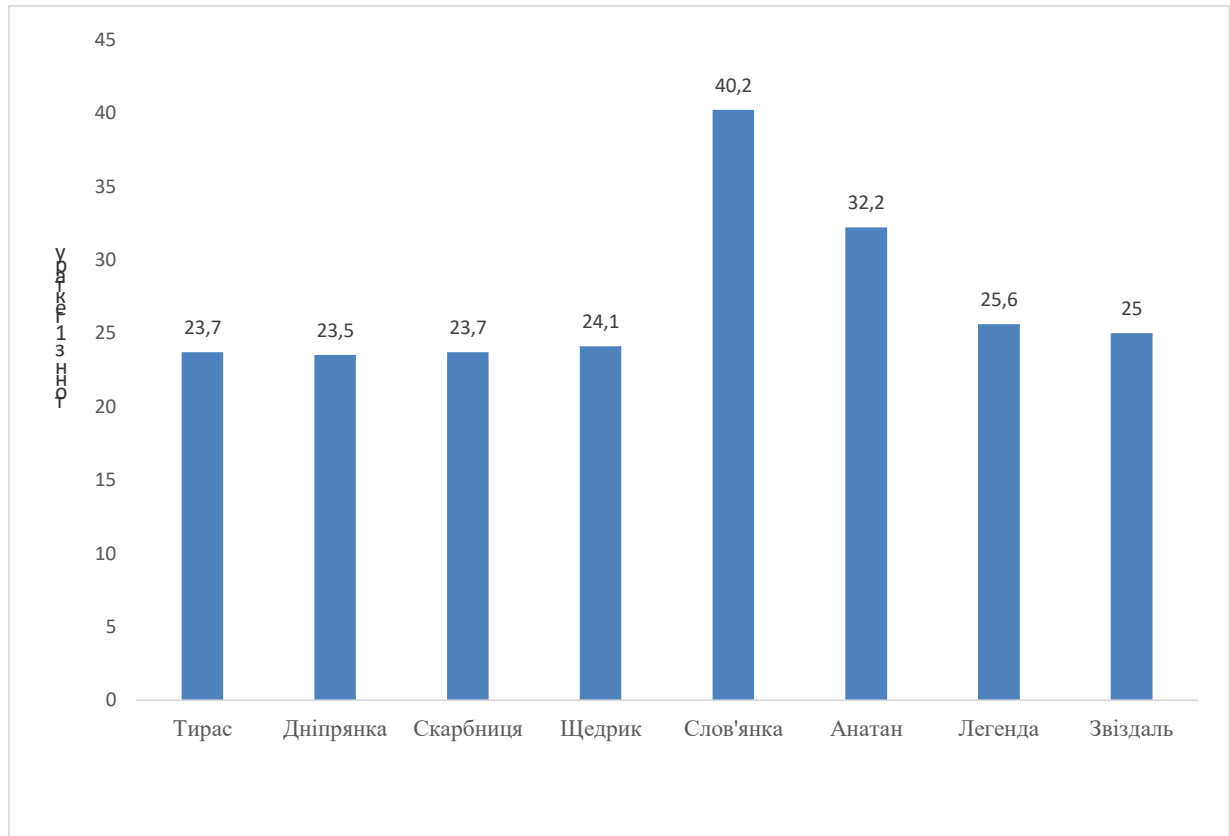


Рис. 3.6. Кращі за врожайністю сорти картоплі в умовах Харківської області

Лише незначна частка врожаю припадає на організовані сільськогосподарські підприємства, що відображає особливості аграрної структури регіону. Причинами такого розподілу можуть бути обмежені інвестиції в овочівництво з боку великих аграрних компаній, відсутність сучасних технологій обробки ґрунту та зберігання, а також орієнтація великих підприємств на більш прибуткові культури, такі як зернові та олійні.

Особисті господарства населення мають свої переваги, зокрема гнучкість у плануванні виробництва, здатність швидко адаптуватися до змін

попиту та самостійне управління невеликими ділянками землі. Проте вони також стикаються з численними труднощами, такими як відсутність доступу до сучасної техніки, обмежені фінансові ресурси та нестача можливостей для збуту продукції на організованих ринках.

Таким чином, структура овочевого виробництва Харківської області є показовою для багатьох регіонів України, де дрібні фермери та особисті господарства відіграють провідну роль у забезпеченні внутрішнього ринку овочами. Підвищення ефективності цього сектору вимагає подальших інвестицій у інфраструктуру зберігання, переробку продукції, розширення ринків збуту та підтримки кооперативних об'єднань, які можуть забезпечити вищий рівень доходів і стабільність для дрібних виробників.

Зібраний обсяг овочів повністю забезпечує внутрішні потреби регіону. Проте наявні логістичні проблеми та нерівномірний розподіл продукції протягом року створюють значні труднощі для ринку. Пік збору врожаю припадає на період із липня по жовтень, коли пропозиція овочів на місцевих ринках у 3-4 рази перевищує попит. Через обмежені можливості зберігання значна частина врожаю (до третини) псується або використовується як корм для тварин.

Відсутність сучасних складських потужностей, обладнаних кліматичними системами зберігання, є основною причиною втрат продукції. Більшість домогосподарств не мають доступу до спеціалізованих овочесховищ, тому змушені продавати врожай одразу після збирання за заниженими цінами. Це суттєво знижує прибутковість овочівництва та обмежує інвестиції у його розвиток.

Крім проблем зі зберіганням, існує і питання організації збуту продукції. Реалізацією овочів займаються самі виробники, які продають їх безпосередньо на місцевих ринках або через посередників. Це створює додаткові витрати на транспортування та знижує кінцевий дохід фермерів.

Подальший розвиток овочівництва в регіоні залежить від вирішення кількох важливих завдань:

Створення сучасної логістичної інфраструктури: Необхідно будувати спеціалізовані сховища, обладнані системами клімат-контролю, що дозволять зберігати овочі протягом усього року.

Організація системи закупівлі та збуту: Розвиток мережі закупівельних пунктів, логістичних центрів і оптових ринків сприятиме більш вигідній реалізації продукції.

Розвиток кооперативів: Об'єднання дрібних виробників у сільськогосподарські кооперативи дозволить підвищити ефективність виробництва та збуту.

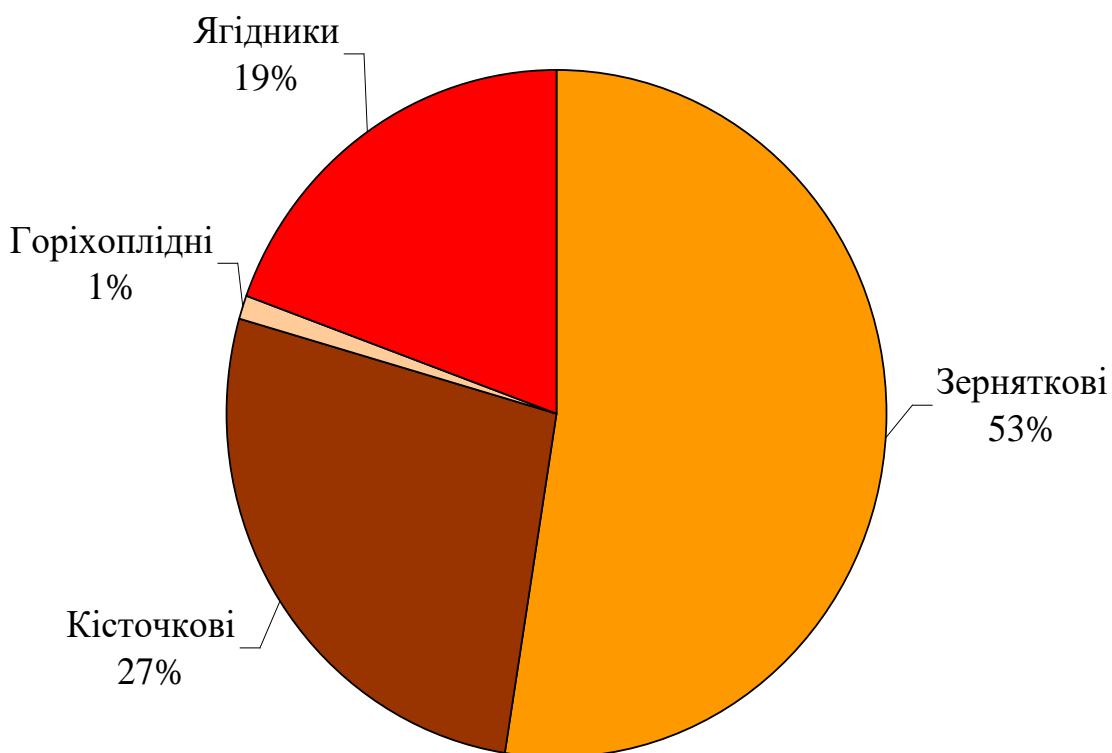


Рис. 3.7. Структура площ зайнятих плодово-ягідними насадженнями в Харківській області, %

Підтримка фермерів: Державна підтримка у вигляді субсидій і пільгових кредитів на будівництво сховищ і придбання техніки допоможе стимулювати розвиток галузі.

Таким чином, овочівництво у Харківській області має значний потенціал для зростання, проте для його реалізації необхідно розв'язати проблеми зберігання та збуту продукції. Інвестиції в логістичну інфраструктуру, створення ефективної системи закупівлі та стимулювання кооперативного руху дозволять знизити втрати врожаю, підвищити доходи виробників і забезпечити продовольчу безпеку регіону.

У Харківській області існує значний потенціал для розвитку виробництва плодово-ягідних культур, що може бути досягнуто за рахунок збільшення обсягів вирощування та підвищення врожайності. Наразі приблизно 85% плодів і ягід виробляється в особистих селянських господарствах, що свідчить про значну роль дрібних виробників у забезпеченні ринку цією продукцією.

У 2023 році жителі Харківської області спожили 46,3 тисячі тонн плодів і ягід, що в середньому склало лише 41 кілограм на одну особу на рік. Це значно менше від науково обґрунтованої норми споживання, яка становить 90 кілограмів на людину. Такий розрив свідчить про необхідність збільшення виробництва, розвитку переробної промисловості та підвищення доступності цієї продукції для населення.

Розширення площ під плодово-ягідними культурами, впровадження сучасних технологій вирощування та створення логістичної інфраструктури могли б значно покращити ситуацію, збільшивши обсяги місцевого виробництва та знизивши залежність від імпорту. Це також сприятиме покращенню раціону населення й підвищенню рівня продовольчої безпеки регіону.

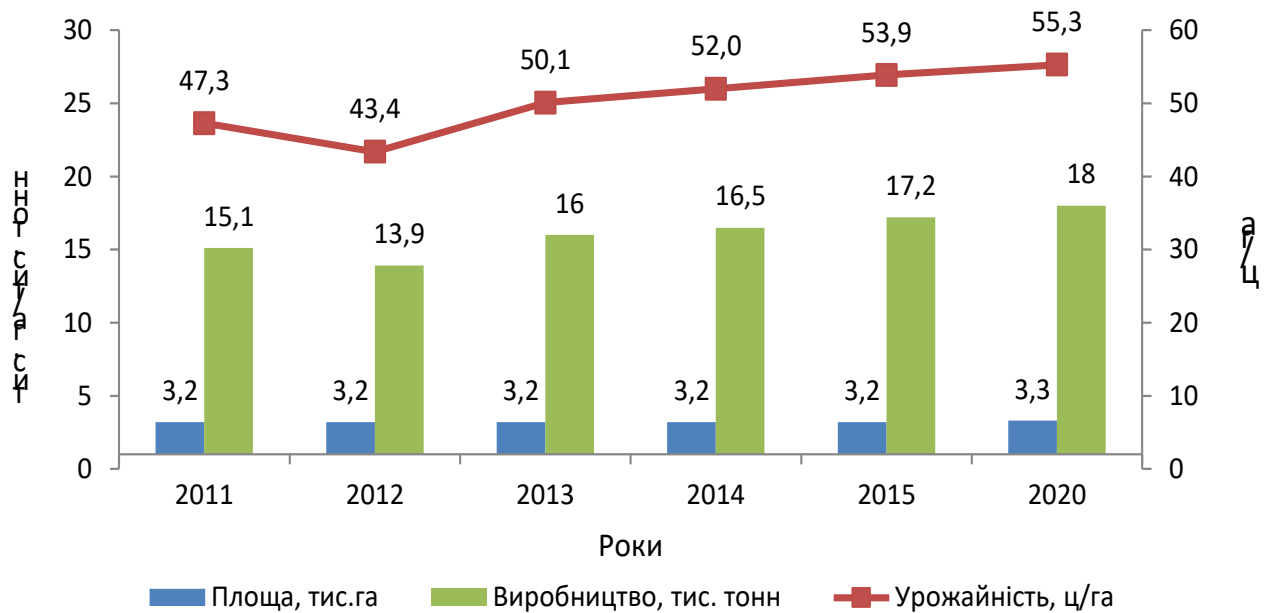


Рис. 3.8. Динаміка вирощування плодово-ягідних культур у всіх категоріях господарств Харківської області

Місцеве виробництво плодів і ягід у Харківській області поки що не здатне повністю задовольнити потреби населення в цій продукції. Обсяги вирощування залишаються недостатніми для забезпечення рекомендованого рівня споживання, що створює потребу в імпорті або розширенні місцевого виробництва.

Водночас природні умови регіону мають особливі агрокліматичні характеристики, які підходять для вирощування луб'яних культур, таких як льон-довгунець і коноплі. Підвищена кислотність ґрунтів, обмежена сума теплових ресурсів та надмірна зволоженість у північно-західній частині області створюють оптимальні умови для культивування цих рослин. Завдяки своїм корисним властивостям, льон і коноплі мають велике господарське значення, оскільки можуть використовуватися в текстильній промисловості, виробництві технічних волокон, олії та інших продуктів з високою ринковою вартістю. Розширення площ під цими культурами могло б стати перспективним напрямом аграрного розвитку регіону.

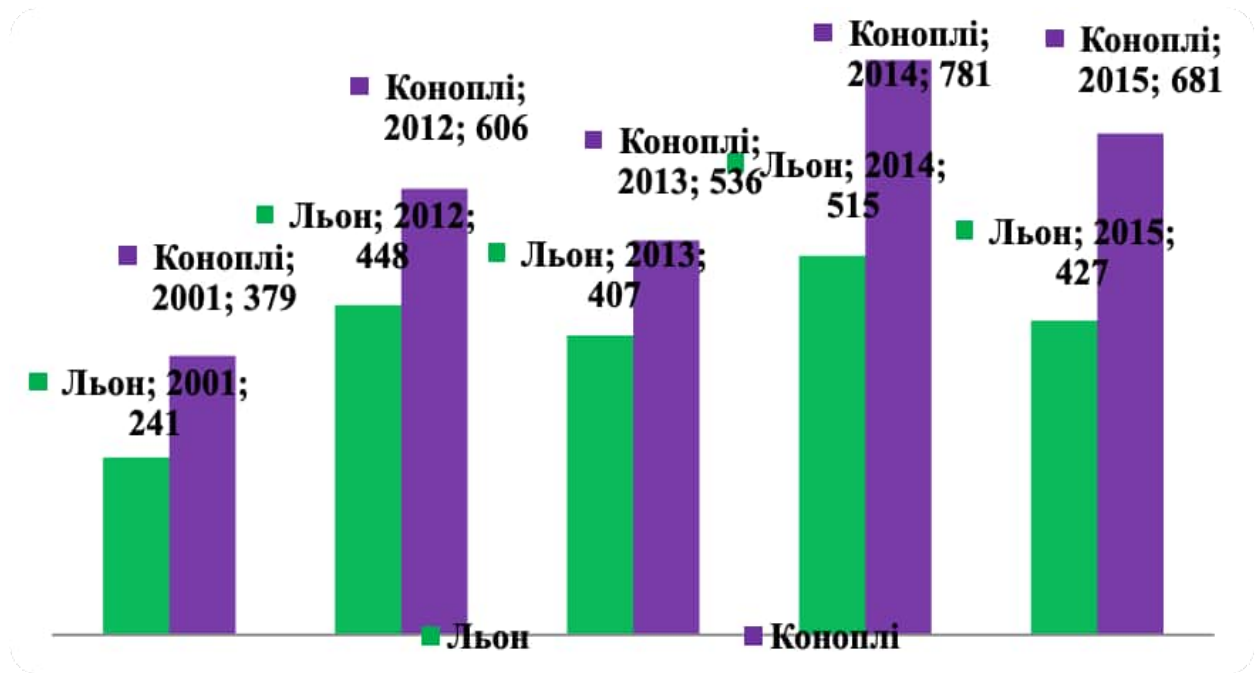


Рис. 3.9. Динаміка посівних площ льону та конопель в усіх категоріях господарств Харківської області, га

У 2021 році загальна площа посівів льону-довгунця в господарствах Харківської області становила 470 гектарів, а під льон-кудряш (олійний сорт) було відведено 500 гектарів. Крім того, посіви конопель охоплювали 312 гектарів. Ці культури вирощувалися в різних сільськогосподарських підприємствах та особистих господарствах, що свідчить про їхнє господарське значення для регіону.

3.2. Особливості економічного захисту власності підприємства в умовах поглиблення інтеграційних процесів

У дослідженні розроблено методичний підхід до прийняття управлінських рішень щодо правового забезпечення діяльності аграрних підприємств. Цей підхід передбачає вибір між створенням власної служби юридичної підтримки або залученням зовнішніх спеціалізованих компаній на

умовах аутсорсингу. Обидва варіанти мають свої переваги та недоліки, тому вибір оптимального рішення залежить від аналізу економічної доцільності та організаційних можливостей підприємства.

Основою прийняття такого рішення є ретельна оцінка та порівняння витрат на утримання власної юридичної служби та витрат на використання послуг сторонніх організацій. Це дозволяє підприємствам визначити економічно вигідніший варіант з урахуванням обсягів виробництва, рівня спеціалізації та масштабу діяльності. Великі підприємства зі складною структурою часто обирають створення власних юридичних відділів, тоді як малі та середні підприємства можуть знизити витрати за рахунок залучення сторонніх юридичних фірм.

Інтеграція системи управління організаційно-правовою безпекою у загальну структуру менеджменту підприємства передбачає впорядкування функціональних підрозділів та підсистем управління. Такий підхід дозволяє підвищити ефективність управління, оптимізувати процеси ухвалення рішень та знизити ризики, пов'язані з веденням господарської діяльності.

Для оцінки здатності підприємств адаптувати нові управлінські підходи було проведено аналіз стану функціональних систем управління на прикладі підприємств Харківської області. Досліджувалися такі напрямки, як планово-економічна діяльність, комерційна робота, аналітичні процеси та юридичне забезпечення. Це дозволило виявити існуючі проблеми та резерви для вдосконалення систем управління.

Зокрема, було визначено, що більшість підприємств потребує оновлення систем правового забезпечення, впровадження нових інструментів управління ризиками та підвищення рівня організаційної культури. Застосування сучасних методів управління дозволить забезпечити дотримання правових норм, знизити витрати на юридичні послуги та підвищити конкурентоспроможність підприємств на ринку.

Дослідження показало, що для успішного впровадження систем управління організаційно-правовою безпекою необхідно оцінити стан ключових функціональних систем менеджменту. Зокрема, увагу було зосереджено на таких аспектах, як:

Планово-економічна діяльність: Оцінювалися рівень розробки планів розвитку підприємств, фінансовий менеджмент і система бюджетування.

Комерційна робота: Вивчалися питання управління продажами, роботи з постачальниками, логістика та маркетинг.

Аналітичні процеси: Аналізувалися системи збору, обробки та використання інформації для прийняття управлінських рішень.

Юридичне забезпечення: Оцінювалися процеси укладання договорів, дотримання законодавчих норм і роботи з регуляторними органами.

Результати оцінки виявили значний потенціал для вдосконалення функціональних систем підприємств, що дозволяє застосовувати більш сучасні підходи до управління та підвищувати ефективність правового супроводу господарської діяльності.

Дослідження проводилося із застосуванням методу експертних оцінок, що дозволило отримати об'єктивну інформацію про стан функціональних систем аграрних підприємств. Опитування експертів, аналіз статистичних даних і практичних кейсів допомогли визначити найбільш критичні аспекти правового забезпечення, які потребують вдосконалення.

Було встановлено, що багато підприємств мають значні резерви для підвищення ефективності управління через покращення організаційно-правових механізмів. Це включає підвищення кваліфікації персоналу, впровадження новітніх інформаційних систем управління та розширення співпраці з юридичними компаніями.

Результати дослідження підтвердили, що впровадження систем управління організаційно-правовою безпекою може суттєво підвищити

ефективність аграрних підприємств. Для досягнення цього необхідно розробити комплексну стратегію, яка враховуватиме масштаби підприємств, рівень їхньої спеціалізації та обсяги виробництва.

Ключові рекомендації включають:

Створення власних юридичних відділів на великих підприємствах.

Використання аутсорсингових послуг для малих і середніх підприємств.

Впровадження сучасних інформаційних систем управління ризиками.

Регулярне навчання персоналу з питань права та управління ризиками.

Таким чином, інтеграція організаційно-правових систем в менеджмент аграрних підприємств дозволить знизити правові ризики, оптимізувати витрати та забезпечити стаке економічне зростання в умовах сучасного ринку.

Таблиця 3.1

Результати експертних оцінок рівня розвитку потенціалу функціональних систем управління безпекою в аграрних підприємствах Харківської області в 2021 році

Функціональна сфера управління безпекою	Результати експертної оцінки потенціалу функціональних систем управління безпекою, бали		Рівень використання потенціалу функціональних систем управління безпекою, %
	фактичний	раціональний	
Економічна безпека	31,5	90	35
Екологічна безпека	30,4	95	32
Організаційно-правова безпека	15,2	80	19

100-бальна шкала за результатами експертних оцінок

В умовах змін у сфері користування землею як основним ресурсом сільськогосподарського виробництва, а також поглиблення інтеграційних процесів, зростає роль економічного захисту власності аграрних підприємств.

Оскільки такі підприємства є учасниками як земельних, так і майнових відносин, інтеграція створює додаткові ризики для безпеки їхньої діяльності та реалізації програм розвитку. Це актуалізує необхідність удосконалення управління підприємством, зокрема, у сфері раціоналізації землекористування, оптимізації складу та структури основних засобів виробництва.

Результати оцінки ефективності використання елементів функціональної системи управління аграрними підприємствами показали, що рівень їхнього залучення до процесів забезпечення організаційно-правової безпеки становить лише 19-35%. Це свідчить про наявність значних можливостей для покращення якості управлінських рішень.

Дослідження виявили, що аграрні підприємства рідко використовують показники та критерії, які відображають рівень ефективності їхньої діяльності на ринку, здатність досягати конкурентних переваг і збільшувати обсяги виробництва. Зокрема, елементи планово-економічної роботи та стратегічного планування впроваджуються без урахування чинників організаційно-правової безпеки.

Засоби діагностики та контролінгу також використовуються недостатньо. Це обмежує можливості підприємств у формуванні інформаційної бази для прийняття обґрунтованих рішень і прогнозування економічних результатів. Відсутність системного підходу до управління значно гальмує розвиток стратегічного менеджменту, який є основою економічної стабільності аграрних підприємств.

Дослідження показали, що елементи функціональної системи управління, такі як планування, облік, контроль та аналіз, використовуються на 20-26%. Це вказує на суттєві резерви підвищення ефективності управлінських процесів і необхідність формування інтегрованої системи

контролінгу. Відсутність координації функціональних підсистем управління знижує якість прийняття рішень та гальмує розвиток підприємств.

Зокрема, встановлено, що більшість аграрних підприємств не мають достатньої сировинної бази, що є основною причиною низького рівня використання їхніх виробничих потужностей. За коефіцієнтом використання виробничих потужностей, цей показник рідко перевищує 0,5, що свідчить про недостатню ефективність виробничих процесів.

Динамічне ринкове середовище по-різному впливає на аграрні підприємства. Деякі з них швидко адаптуються та займають лідируючі позиції, тоді як інші опиняються на межі банкрутства через невідповідність своїх управлінських систем сучасним вимогам. Відсутність інтегрованих управлінських зв'язків і несформованість ефективних систем господарювання суттєво знижують їхню конкурентоспроможність.

Оцінка за коефіцієнтом Бівера на більшості досліджених підприємств також показала незадовільні результати. При рекомендованому рівні коефіцієнта від 0,17 до 0,40, фактичне значення перебувало в межах від 0,01 до 0,11, що свідчить про значну збитковість аграрного виробництва.

Результати дослідження підтверджують необхідність формування інтегрованої системи управління підприємствами на основі сучасних підходів до контролінгу. Основні напрямки вдосконалення включають:

Розробку системи планування: Забезпечення чітких стратегічних цілей і завдань.

Оптимізацію облікової системи: Формування актуальної бази даних для ухвалення управлінських рішень.

Систему контролю та аналізу: Запровадження сучасних інформаційних технологій для відстеження показників діяльності.

Для досягнення сталого економічного зростання аграрні підприємства мають впроваджувати інтегровані управлінські системи, спрямовані на

підвищення ефективності виробничих процесів, оптимізацію використання ресурсів та забезпечення правової безпеки діяльності. Це дозволить знизити ризики, покращити конкурентоспроможність підприємств і забезпечити їхню фінансову стабільність навіть за умов нестабільного ринкового середовища.

На основі результатів кількісного аналізу була розроблена регресійна модель, яка відображає залежність обсягів реалізованої продукції від рівня організації функціональних систем забезпечення безпеки.

$$Y = -9922,623 + 457,959X_1 + 1136,981X_2 + 360,204X_3 + 377,763X_4, \quad (2.1)$$

де Y – обсяг реалізації продукції, тис.т;

X_1 – показник оцінки системи обліку, бали;

X_2 – показник оцінки системи планування, бали;

X_3 – показник оцінки системи аналізу, бали;

X_4 – показник оцінки системи контролю, бали.

Таблиця 3.2

Оцінка комплексного показника потенціалу функціональних систем управління безпекою в аграрних підприємствах Харківської області в 2021 році

Функціональна система	Оцінка потенціалу функціональної системи, бали (в середньому по групі)		Використання рівня системи відносно їх потенціалу (O_f/O_o)
	фактичний (діючий), O_f	оптимальний, O_o	
Система планування	13,1	55	0,24
Система обліку	23,2	90	0,26
Система контролю	13,2	50	0,26
Система аналізу	15,2	75	0,20

Більшість аграрних підприємств недостатньо уваги приділяє важливим управлінським процесам, які визначають їхню конкурентоспроможність і

стійкість на ринку. Зокрема, такі підприємства часто ігнорують систематичну **оцінку потенціалу успіху**, яка включає прогнозування можливостей розвитку, визначення перспективних напрямків діяльності та оцінку майбутніх ризиків.

Крім того, **аналіз сильних і слабких сторін** у порівнянні з конкурентами залишається поза фокусом більшості аграрних підприємств. Це означає, що багато з них не оцінюють свої конкурентні переваги, такі як доступ до ресурсів, технологічний рівень, логістичні можливості чи репутація на ринку. Водночас слабкі сторони, такі як застаріле обладнання, низька продуктивність або відсутність кваліфікованого персоналу, часто залишаються без належної уваги, що обмежує можливості для покращення.

Ще одним критичним аспектом, який часто ігнорується, є **визначення ключових факторів успіху**. Це можуть бути інноваційні технології, сучасні методи управління, ефективні канали збуту або доступ до нових ринків. Без чіткого розуміння того, які саме чинники є вирішальними для досягнення конкурентної переваги, підприємства ризикують залишатися вразливими до змін ринкової кон'юнктури, цінових коливань та посилення конкуренції.

Відсутність комплексного підходу до управління та стратегічного планування обмежує можливості аграрних підприємств для зростання, інвестування в нові проекти та розширення національних та міжнародних ринків. Для досягнення сталого розвитку необхідно впроваджувати сучасні управлінські практики, проводити регулярний моніторинг внутрішніх і зовнішніх чинників та адаптуватися до змін, використовуючи конкурентні переваги максимально ефективно.

Системи планування, обліку, аналізу та контролю орієнтовані здебільшого на поточну оперативну діяльність, що перешкоджає формуванню стратегічно значущої інформації, необхідної для ухвалення довгострокових управлінських рішень. Через відсутність комплексного

зведеного аналізу сповільнюється розвиток стратегічного управління підприємством і ускладнюється реалізація визначеної стратегії його розвитку.

Дослідження показали, що не всі підприємства обґрунтовано визначають стратегічні фактори успіху як фундаментальні об'єкти управління. Це суттєво знижує якість планування, перешкоджає ефективній взаємодії між підрозділами та ускладнює процес прийняття управлінських рішень. Інтеграція інструментів управління безпекою створює інформаційний простір для ухвалення рішень, що дозволяє спростити планування, організацію та контроль діяльності підприємства. Досвід підприємств, які активно впроваджують такі інструменти, демонструє суттєве спрощення управлінських процесів, підвищення гнучкості систем управління та їхньої адаптивності до умов зовнішнього середовища.

Синергетичний ефект виникає через взаємодію функціональних систем підприємства, що дозволяє оптимізувати процеси збору та обробки даних. Формування інформації для менеджерів усіх рівнів має здійснюватися на основі принципу «очима споживача», враховуючи актуальні потреби ринку та споживачів. Ефективна координація функціональних підрозділів підприємства дозволяє забезпечити узгодженість дій, уникнути дублювання функцій і підвищити оперативність управління.

Запровадження системи контролінгу значно підвищує ефективність підприємства за рахунок впорядкування управлінських процесів та обґрунтованості прийнятих рішень. Це дозволяє формувати надійну основу для стратегічного управління, навіть якщо на початкових етапах важко оцінити економічний ефект. Запровадження системи контролінгу сприяє раціоналізації управлінських рішень, спрощенню процедур коригування стратегічних і тактичних дій, оптимізації процесів бюджетування та

планування, а також підвищенню рівня обґрунтованості управлінських рішень.

Взаємодія функціональних підсистем підприємства, таких як планування, облік, контроль і аналіз, створює умови для формування синергетичного ефекту, який сприяє підвищенню економічної ефективності діяльності. Раціональне використання інструментів контролінгу дозволяє підвищити гнучкість управлінської системи, вдосконалити процеси прийняття рішень та забезпечити більш точне прогнозування економічних результатів.

Незважаючи на очевидні переваги, впровадження контролінгу стикається з низкою проблем. Багато підприємств обмежуються лише спрощеним обліком та поверхневим аналізом діяльності, не формуючи комплексних планів та бюджетів. Відсутність інтеграції між підрозділами та інформаційної бази знижує якість управлінських рішень. Часто керівники підприємств ухвалюють рішення на основі власного досвіду та суб'єктивних оцінок, оскільки планово-аналітичні відділи не отримують підтримки на вищому рівні управління.

Дослідження підтвердили, що впровадження системи контролінгу є актуальним і необхідним напрямом для аграрних підприємств. Опитування керівників та спеціалістів виявило підвищений інтерес до використання цієї управлінської технології, що свідчить про позитивні зрушення у сприйнятті її інструментів і методів. Запровадження контролінгу сприяє оптимізації внутрішніх процесів, зниженню витрат і підвищенню економічної ефективності підприємств.

Аналіз статистичних даних, наданих Державною службою статистики України, виявив, що впровадження системи контролінгу є ключовою умовою для забезпечення стійкого економічного зростання підприємств. Контролінг виступає важливим інструментом управління, що дозволяє підприємствам

ефективно контролювати фінансові та виробничі процеси, оптимізувати витрати, підвищувати прибутковість і забезпечувати довгострокову стабільність. Система контролінгу включає комплекс аналітичних інструментів, спрямованих на моніторинг, оцінку та прогнозування економічних показників підприємства. Завдяки її впровадженню керівництво отримує можливість своєчасно виявляти слабкі місця, коригувати стратегії управління та приймати обґрунтовані рішення на основі актуальних даних.

Практика підтверджує, що підприємства, які активно використовують систему контролінгу, мають кращі показники фінансової стійкості, швидше адаптуються до змін ринкової ситуації та демонструють вищу конкурентоспроможність. В умовах сучасної економіки, що характеризується високою динамічністю та непередбачуваністю, контролінг стає обов'язковим елементом управлінської структури, сприяючи досягненню стратегічних цілей підприємства та забезпеченню його сталого розвитку.

Основні пріоритетні цілі контролінгу мають включати: комплексне планування, формування єдиної інформаційної бази, підвищення кваліфікації управлінського персоналу та розробку стратегічних планів розвитку з урахуванням змін зовнішнього середовища. Отже, інтеграція інструментів контролінгу та економічної діагностики створює передумови для сталого розвитку підприємств, підвищення їхньої конкурентоспроможності та забезпечення фінансової стабільності в умовах динамічного ринку.

Контролінг є системою управління, яка функціонує як замкнений цикл з механізмом зворотного зв'язку в управлінському контурі. Цей цикл забезпечується через використання організаційних, математичних та інформаційних інструментів, включаючи технічні, програмні та лінгвістичні складові.

Контролінг виступає як методологія управління, що включає комплекс організаційних, математичних і інформаційних моделей.



Рис. 3.3. Система показників оцінювання системи контролінгу

**Індикатори ефективності основної діяльності аграрних підприємств
Харківської області у 2016-2021 рр.**

Показник	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Великі та середні підприємства						
Темп зміни виручки від реалізації, %		42,75	3,94	47,44	26,83	19,57
Рентабельність операційної діяльності, %	-1,8	4,8	8,2	5,4	9,7	-11,8
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,047	0,054	0,073	0,079	0,093	0,087
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,709	0,682	0,682	0,713	0,745	0,731
Коефіцієнт фінансування (покриття)	0,077	0,107	0,142	0,147	0,171	0,068
Коефіцієнт автономії	0,066	0,088	0,108	0,112	0,124	0,052
Малі підприємства						
Темп зміни виручки від реалізації, %		25,10	-7,00	19,07	28,20	47,33
Рентабельність операційної діяльності, %	42,4	39,1	42,8	35,0	25,7	10,2
Коефіцієнт абсолютної платоспроможності	0,062	0,088	0,124	0,152	0,168	0,143
Коефіцієнт поточної платоспроможності	0,813	0,847	0,816	0,840	0,846	0,822
Коефіцієнт фінансування (покриття)	0,162	0,228	0,276	0,247	0,287	0,176
Коефіцієнт автономії	0,131	0,174	0,202	0,182	0,201	0,133

Вони забезпечують оптимальне функціонування системи управління безпекою підприємства, сприяючи ефективному контролю й прийняттю обґрунтованих рішень.

Ефективність роботи системи контролінгу залежить від якості, своєчасності та достовірності інформації, яка надходить до менеджменту. Ці показники визначаються структурою інформаційної системи підприємства, яка повинна бути добре організованою, адаптованою до потреб управління і здатною забезпечити підтримку прийняття рішень на всіх рівнях управлінської ієрархії.

3.3. Досвід імплементації економічних механізмів управління безпекою в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу

Інтеграція інструментів управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою створює надійне середовище для прийняття управлінських рішень, забезпечуючи захищеність підприємства в процесі його діяльності. Дослідження показали, що підприємства, які активно впроваджують ці інструменти, значно спрощують процеси організації основних бізнес-процесів. Це сприяє підвищенню гнучкості управлінських систем, роблячи їх адаптивними до змін у зовнішньому середовищі та умовах господарської діяльності.

У результаті оцінки було визначено чотири ключові підсистеми управління підприємством, взаємодія яких забезпечує ефективне застосування інструментів управління організаційно-правовою безпекою. Ці підсистеми функціонують як єдина інтегрована структура, формуючи основу для отримання синергетичного ефекту. Це означає, що комплексне використання управлінських інструментів генерує додаткову цінність, яка перевищує суму індивідуальних результатів від використання кожного інструменту окремо.

Цей ефект досягається через впорядкування організаційної та управлінської взаємодії між різними елементами структури підприємства, такими як його підрозділи та посадові особи, відповідальні за планово-економічні, комерційні, управлінсько-аналітичні та організаційні функції. Чітко структуровані зв'язки між функціональними підрозділами дозволяють підвищити ефективність комунікацій, знизити дублювання функцій та покращити координацію в процесі ухвалення рішень.

Результатом інтеграції інструментів управління організаційно-правовою безпекою в систему менеджменту стає підвищення рівня економічної ефективності діяльності підприємства. Це досягається завдяки посиленню гнучкості управлінської системи, спрощенню процедур коригування стратегічних і тактичних планів, а також підвищенню обґрунтованості та точності управлінських рішень. Злагоджена взаємодія підсистем управління сприяє формуванню сталого конкурентного середовища для підприємства та зміцненню його позицій на ринку.

Контролінг, як сучасна концепція управління, відіграє надзвичайно важливу роль у динамічних умовах жорсткої конкуренції та швидких змін ринку. Він забезпечує комплексний підхід до управління, охоплюючи всі ключові сфери діяльності підприємства та сприяючи ефективному вирішенню найважливіших управлінських проблем. Серед таких проблем – зростання динаміки змін зовнішнього середовища, стагнація окремих ринків, поява нових технологій та скорочення життєвих циклів продукції. Контролінг допомагає підприємствам адаптуватися до цих змін, оптимізуючи процеси прийняття рішень та впровадження інновацій.

В Україні концепція контролінгу залишається відносно новою, проте вона базується на перевірених управлінських принципах, які дозволяють підприємствам прогнозувати майбутні виклики та реагувати на них. Основною причиною впровадження контролінгу є об'єктивна необхідність

удосконалення управлінських процесів і їх систематизації в умовах нестабільного ринку. Використання контролінгу дозволяє підприємствам оцінювати ефективність управлінських рішень, запобігати виникненню несприятливих ситуацій та мінімізувати ризики. Однак контролінг не діє ізольовано, а тісно інтегрується з іншими економічними науками та дисциплінами, забезпечуючи комплексний підхід до управління.

Впровадження системи контролінгу на підприємствах України сприяє покращенню координації таких важливих процесів, як планування, контроль, облік та аналіз. Це дозволяє підприємствам використовувати сучасні методи управління для прийняття зважених рішень. Контролінг систематизує всі ключові елементи управління, перевіряє їхню ефективність, адаптує до нових умов і об'єднує в єдину управлінську систему. Головними компонентами контролінгу є система планування та контролю, а також система інформаційного забезпечення. Завдяки їм підприємства можуть отримувати необхідні дані для прийняття обґрунтованих рішень у режимі реального часу.

Ефективна система контролінгу передбачає регулярний збір інформації про діяльність підприємства, стан ринку та прогнозовані зміни у зовнішньому середовищі. Аналіз та планування цієї інформації дозволяють оперативно реагувати на виклики ринку та запобігати негативним наслідкам. Збільшення обсягів інформації вимагає її систематизації, уніфікації та структування для забезпечення зручного доступу менеджменту до важливих даних. Контролінг виступає в ролі своєрідного організаційного "фільтра", який упорядковує та координує інформаційні потоки, спрямовані на підтримку управлінських рішень.

Контролінг також дозволяє усунути неузгодженість у процесі прийняття управлінських рішень, своєчасно виявити приховані можливості та оптимізувати управлінські процеси. Це особливо актуально в умовах низької ліквідності, обмеженої платоспроможності та нестабільної

рентабельності. Використання системи контролінгу дає змогу підприємствам аналізувати причини відхилень від запланованих показників, розробляти рекомендації щодо адаптації до змін ринкового середовища та коригувати бізнес-стратегії відповідно до нових умов.

Попри очевидні переваги, впровадження контролінгу залишається складним завданням для багатьох українських підприємств. Основною перешкодою є недостатня обізнаність керівників про функції, можливості та переваги цієї системи. Через це багато підприємств втрачають конкурентні позиції, стають збитковими та ризикують втратити фінансову стійкість. Запровадження контролінгу допомагає визначити пріоритети в управлінні, оптимізувати роботу підприємства та покращити якість прийняття управлінських рішень.

Головною особливістю контролінгу є його інтеграційна функція: він об'єднує всі елементи управлінської діяльності, створюючи єдину методологічну та інструментальну базу для підтримки управлінських процесів. Контролінг забезпечує підприємства інструментами для планування, обліку, аналізу, контролю та оцінки ситуації, сприяючи формуванню ефективних управлінських рішень.

Контролінг не виконує управлінських функцій безпосередньо, але підтримує всі ключові процеси управління, забезпечуючи повну та своєчасну інформаційну підтримку. Це дозволяє підприємствам не лише оптимізувати свою діяльність, а й забезпечити довгострокову конкурентоспроможність. Завдяки впровадженню контролінгу підприємства можуть адаптуватися до складних ринкових умов, підвищувати свою ефективність та займати лідируючі позиції на ринку (рис. 3.5.).

Контролінг виконує специфічну роль у системі управління підприємством, не втручаючись безпосередньо у процес ухвалення управлінських рішень.

Процес управління	Роль контролінгу
Планування	<ul style="list-style-type: none"> - Перевіряє плани підрозділів; - розробляє методики та графіки укладання планів; - забезпечує необхідною інформацією для складання планів; - координує різноманітні плани та розробляє консолідований план загалом по підприємству.
Організаційна робота	Контролює діяльність підрозділів, виконує облік їх витрат
Контроль та регулювання	<ul style="list-style-type: none"> - порівняння планових і фактичних показників; - формує основні підконтрольні показники, встановлює допустимі відхилення; - аналіз відхилень, їх вплив на досягнення цілі, визначення причин відхилень та розробка заходів для їх зменшення.
Аналіз прийнятих рішень	<ul style="list-style-type: none"> - визначає найважливіші дані для прийняття управлінських рішень; - надає рекомендації стосовно вибору коригувальних заходів і управлінських рішень; - розробляє інструменти для планування, контролю і прийняття управлінських рішень

Функції контролінгу

Планування

Облік та контроль

Аналітична

Інформаційна

Рис. 3.5. Роль та функції контролінгу в процесі управління безпекою підприємства

Його головна функція полягає у підтримці керівництва через надання релевантної та обґрунтованої інформації, необхідної для прийняття ефективних рішень. Однією з ключових функцій контролінгу є інформаційна підтримка, яка забезпечується шляхом обробки та трансформації даних, що надходять до служби контролінгу.

Ця інформація є надзвичайно важливою для:

- формування стратегії розвитку та планування майбутніх бізнес-процесів підприємства;
- здійснення контролю за поточною діяльністю та оперативного коригування планів;
- оптимізації витрат, спрямованої на підвищення ефективності ресурсного використання;
- оцінки загальної ефективності підприємства та його фінансових результатів;
- мінімізації суб'єктивних чинників у процесі ухвалення управлінських рішень.

Таким чином, впровадження системи контролінгу створює взаємодію між усіма функціями менеджменту, спрямовуючи їх на досягнення стратегічних цілей підприємства. Інтеграція контролінгу дозволяє об'єднати управлінські функції у єдину систему, забезпечуючи більш ефективне управління та підтримку довгострокового розвитку підприємства (рис. 3.6.)

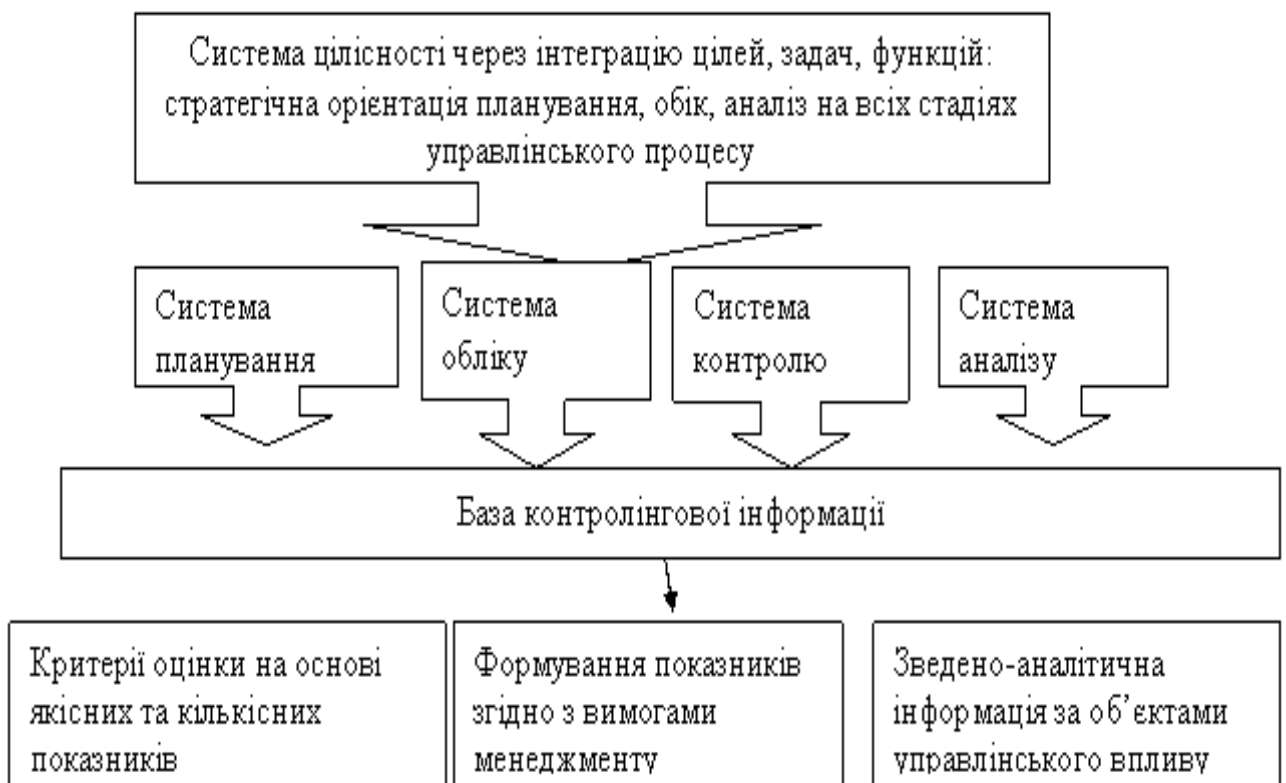


Рис. 3.6. Формування бази контролінгової інформації

Контролінг є ключовим елементом сучасної системи управління підприємством, оскільки забезпечує безперервний процес збору, обробки, аналізу та інтерпретації важливої інформації, яка потрібна для прийняття ефективних управлінських рішень. Він виступає як інтегрована система підтримки управління, яка дозволяє керівникам отримувати актуальні дані про фінансовий стан, виробничі процеси, рентабельність та інші важливі аспекти діяльності підприємства.

Основна мета контролінгу — допомогти підприємству досягти стратегічних і тактичних цілей шляхом надання об'єктивних аналітичних висновків, прогнозів і рекомендацій. Завдяки цьому керівники можуть своєчасно виявляти проблемні ділянки, оцінювати рівень ризиків, визначати потенційні можливості та адаптувати управлінські стратегії відповідно до змін ринкової ситуації.

Контролінг включає моніторинг ключових показників діяльності, розробку бюджетів, планування витрат і прибутків, а також оцінку ефективності використання ресурсів. Він охоплює як внутрішні процеси підприємства, такі як виробництво, логістика та управління персоналом, так і зовнішні чинники, такі як динаміка ринкових цін, конкуренція та регуляторне середовище.

Завдяки впровадженню системи контролінгу підприємство може забезпечити прозорість управління, підтримувати фінансову стійкість, мінімізувати витрати, підвищувати продуктивність і приймати рішення на основі реальних даних, що значно підвищує його конкурентоспроможність та адаптивність до змін ринку. У сучасних умовах контролінг стає не лише інструментом управління, але й основою для довгострокового стратегічного розвитку підприємства.

Процес контролінгу починається з етапу планування, на якому визначаються ключові показники результативності підприємства на певний

період. Ці показники слугують орієнтиром для оцінки ефективності виконання запланованих завдань.

У процесі діяльності підприємства постійно відбувається зіставлення фактичних даних із запланованими показниками. При виявленні відхилень проводиться глибокий аналіз їх причин, що дозволяє вчасно усунути виявлені помилки, розробити коригувальні заходи та підвищити ефективність управлінських процесів. Важливим аспектом є розуміння того, що відхилення можуть виникати як через зміни у внутрішньому середовищі підприємства, так і через зовнішні фактори, такі як ринкові коливання, зміни попиту чи державного регулювання.

Система контролінгу включає чотири основні елементи: філософію, інструменти, організацію та процес контролінгу. Філософія контролінгу передбачає створення чітких принципів управління, орієнтованих на підвищення прозорості бізнес-процесів і забезпечення прийняття обґрунтованих рішень. Ця філософія базується на трьох основних принципах:

1. Орієнтація на планування. Управління має бути побудоване на системному та довгостроковому плануванні діяльності.
2. Децентралізація відповідальності. Кожен підрозділ підприємства несе відповідальність за досягнення своїх цілей.
3. Використання кількісних показників. Показники мають бути вимірюваними та чітко визначеними для ефективного контролю.

Інструменти контролінгу охоплюють широкий спектр методів і систем збору даних, обробки інформації та оцінки ефективності діяльності. Серед них ключову роль відіграють системи розрахунку витрат, калькуляції, прибутковості, а також інвестиційні розрахунки. До важливих інструментів також належить створення систем показників, які дають змогу оцінити результативність управлінських дій на основі заздалегідь встановлених критеріїв.

Організація контролінгу передбачає впровадження структурованих підрозділів або служб контролінгу, які відповідають за збирання, аналіз і подання управлінської інформації керівництву підприємства. Вони тісно взаємодіють з усіма функціональними підрозділами, сприяючи ефективній координації внутрішніх бізнес-процесів.

Для забезпечення ефективного функціонування контролінгу підприємства мають використовувати різні наукові підходи: системний, комплексний, інтеграційний, процесний та ситуаційний. Додатково в умовах сучасного ринку актуальними є динамічний, відтворювальний і комп'ютерний підходи.

- Динамічний підхід дозволяє розглядати підприємство в постійному розвитку та взаємозв'язку його внутрішніх і зовнішніх процесів, враховуючи причинно-наслідкові зв'язки.
- Відтворювальний підхід спрямований на забезпечення постійного оновлення виробництва та підтримання конкурентоспроможності продукції шляхом розвитку технологій і впровадження інновацій.
- Комп'ютерний підхід забезпечує автоматизацію управлінських і технологічних процесів через впровадження сучасних інформаційних технологій, що сприяє підвищенню продуктивності підприємства та оптимізації використання його ресурсів.

Ці підходи доповнюють один одного, створюючи ефективну систему управління, яка сприяє прийняттю виважених і своєчасних управлінських рішень. Однак важливо зазначити, що універсальних методів управління, які б гарантували успіх у будь-яких умовах, не існує. Проте використання перевірених на практиці методів та інструментів контролінгу підвищує ймовірність досягнення стратегічних цілей підприємства.

Дослідження практики діяльності вітчизняних аграрних підприємств показали, що недостатня імплементація концепції сталого розвитку та

економічної ефективності вплинула на формування системи управління, зокрема на стратегічному рівні. Це вимагає поглиблення інтеграції контролінгу в управлінські процеси, що дозволить досягти більшої гнучкості, адаптивності та стійкості підприємств у конкурентному середовищі.

Таким чином, контролінг є не лише важливим інструментом управління, а й необхідним елементом системного підходу до планування, оцінки та корекції діяльності підприємства. Його впровадження дозволяє підвищити якість управлінських рішень, забезпечити стійкий розвиток підприємства та посилити його конкурентні позиції на ринку.

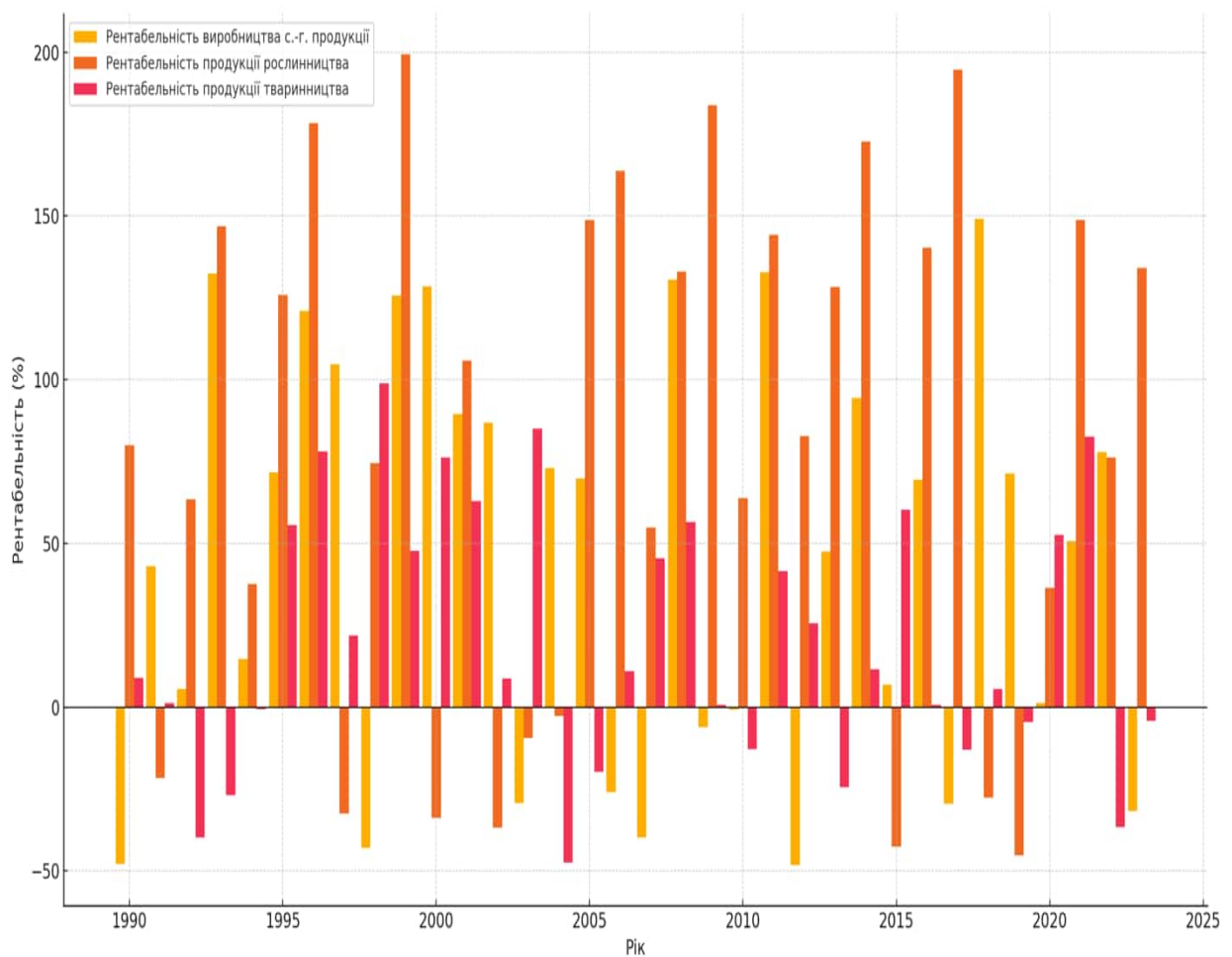


Рис. 3.7. Динаміка рівня економічної ефективності діяльності аграрних підприємств України, %

В умовах сучасної економіки агропромислові підприємства зіштовхуються з необхідністю удосконалення систем управління, особливо у сфері збуту продукції, виробництва та контролю витрат. Основними завданнями стають впровадження ефективних механізмів управління, що дозволяють підтримувати оборотні кошти на необхідному рівні та забезпечувати мінімальну економічну ефективність діяльності. Однак на практиці ці зусилля часто обмежуються лише екстенсивним підходом до розвитку, що супроводжується зниженням конкурентоспроможності продукції та недостатньою інвестиційною привабливістю підприємств.

Вирішення цієї проблеми потребує нових підходів до управління, заснованих на системному аналізі та використанні сучасних інструментів економічної діагностики та контролінгу. Важливим завданням є створення повноцінної інформаційної бази, яка дозволить відслідковувати ключові показники діяльності, проводити глибокий аналіз виробничих і фінансових процесів та приймати обґрунтовані управлінські рішення.

Аграрний сектор залишається однією з основних галузей економіки України, забезпечуючи не лише продовольчу, а й економічну та екологічну безпеку держави. Він формує базу для соціально-економічного розвитку сільських територій, створюючи робочі місця та підтримуючи рівень життя місцевого населення. Харківська область є одним із провідних агропромислових регіонів України, де сільське господарство займає центральне місце в економічній структурі.

У структурі валового виробництва сільського господарства Харківської області основну роль відіграє **рослинництво**, яке забезпечує 78% від загального обсягу виробництва, тоді як на **тваринництво** припадає лише 22%. Це свідчить про домінування рослинницького напрямку, зокрема вирощування зернових, олійних культур та технічних рослин, які є основними статтями експорту регіону.

Протягом 2021 року було реалізовано комплекс заходів, спрямованих на забезпечення **продовольчої безпеки регіону**, підвищення **конкурентоспроможності аграрної продукції** як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. Особлива увага приділялася вирішенню **соціальних проблем сільських територій**, зокрема створенню нових робочих місць, розвитку інфраструктури та підвищенню рівня життя сільського населення. Завдяки системному підходу агропромисловий комплекс регіону зміг задовольнити внутрішні потреби в більшості видів сільськогосподарської продукції, а також суттєво зміцнити свої позиції на міжнародних ринках. Найбільших успіхів було досягнуто в експорті **соняшникової олії** та **зернових культур**, які традиційно є ключовими експортними товарами Харківської області.

За результатами січня-листопада 2021 року **індекс валового виробництва сільськогосподарської продукції** в усіх категоріях господарств Харківської області становив **95,5%**, що практично відповідає середньому показнику по Україні (95,3%). Зокрема, сільськогосподарські підприємства регіону досягли індексу в **91,8%**, тоді як **господарства населення** продемонстрували навіть **зростання до 100,4%**, що свідчить про стабільний внесок приватних виробників у загальний обсяг виробництва.

Незначне зниження показників у секторі пояснюється несприятливими погодними умовами, які спостерігалися в 2021 році. Порівняно з **2020 роком**, коли погодні умови були набагато кращими, **врожайність сільськогосподарських культур** та **обсяги продукції тваринництва** виявилися нижчими. Однак, попри такі обставини, агропромисловий сектор Харківської області зберіг стабільність та конкурентоспроможність на національному рівні.

Очікується, що у наступному році **валове виробництво сільськогосподарської продукції** (у порівняльних цінах 2010 року) досягне

14,661,8 млн грн. З цієї суми **сільськогосподарські підприємства** планують виробити продукції на **8,621,1** млн грн (що становить **58,8%** від загального обсягу), тоді як **господарства населення** забезпечать виробництво на **6,040,7** млн грн (**41,2%**). Це підтверджує важливу роль обох секторів у розвитку сільського господарства області, їхній значний внесок у забезпечення продовольчої безпеки та формування економічного потенціалу регіону.

Таким чином, ефективність аграрного сектора Харківської області залежить від поєднання зусиль приватних господарств і великих агропромислових підприємств, а також від впровадження інноваційних рішень, спрямованих на оптимізацію виробничих процесів, розвиток інфраструктури та підвищення експортного потенціалу регіону.

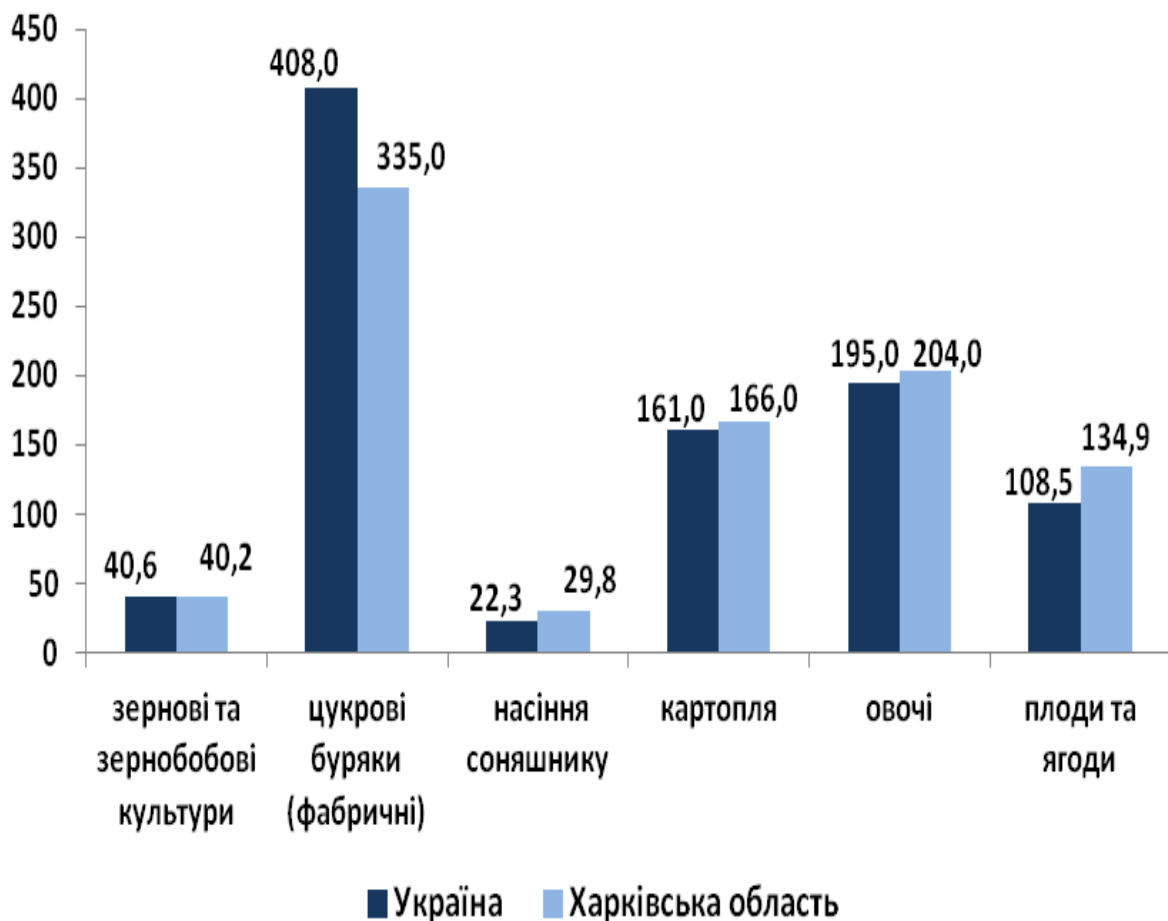


Рис. 3.8. Урожайність основних сільськогосподарських культур по Україні та Харківській області у 2021 р. (ц/га)

У 2021 році акцент було зроблено на збільшенні обсягів виробництва продукції рослинництва, що досягалося шляхом оптимізації структури посівних площ і розширення вирощування зернових і технічних культур. Загальний обсяг зібраного зерна в області становив 4,4 млн тонн, що забезпечило Харківській області друге місце в Україні за валовим збором зернових після Полтавської області. Зокрема, було зібрано 2,2 млн тонн озимої пшениці, що на 9,8% більше, ніж у 2020 році. За валовим збором озимої та ярої пшениці Харківщина стала лідером в Україні, випередивши Дніпропетровську та Запорізьку області.

Харківська область утримує провідні позиції серед регіонів України за обсягами виробництва сільськогосподарських культур, зокрема соняшнику та гречки. У 2021 році область зайняла перше місце за валовим збором соняшнику, досягнувши показника 1,153,4 тисячі тонн насіння. Це стало можливим завдяки сприятливим кліматичним умовам, використанню сучасних агротехнологій і збільшенню площ, відведених під цю культуру, яка є однією з найважливіших олійних культур регіону. Високий урожай соняшнику забезпечив не лише внутрішні потреби області, а й суттєво збільшив експортні можливості, зокрема у сфері виробництва соняшnikової олії, яка є одним із головних експортних товарів України.

Крім того, Харківська область продемонструвала значні успіхи у вирощуванні гречки, посівши друге місце серед регіонів України за валовим збором цієї культури. У 2021 році тут було зібрано 18,6 тисячі тонн гречки в усіх категоріях господарств. Вирощування цієї традиційної для регіону культури має важливе значення для забезпечення продовольчої безпеки, оскільки гречка є основою раціону багатьох українських сімей.

Досягнення таких високих результатів стало можливим завдяки поєднанню кількох ключових факторів. По-перше, це активне використання

сучасних агротехнологій, таких як точне землеробство, новітні сорти насіння з підвищеною стійкістю до хвороб і шкідників, а також ефективні системи зрошення та удобрення ґрунтів. По-друге, значну роль відіграло своєчасне впровадження державних програм підтримки аграрного сектору, які стимулюють виробників інвестувати в розвиток своїх господарств.

Крім того, розвиток логістичної інфраструктури в регіоні дозволив знизити витрати на транспортування продукції до переробних підприємств та експортних терміналів, що також сприяло зростанню економічної ефективності виробництва. Завдяки такому комплексному підходу Харківська область змогла не лише зберегти, а й посилити свої лідерські позиції в аграрному секторі України.

У 2021 році виробництво картоплі в регіоні досягло рівня 1 028,9 тисяч тонн зі середньою врожайністю 166 центнерів з гектара. Такий обсяг більш ніж удвічі перевищує потреби області в цьому продукті й дозволяє повністю забезпечити внутрішній попит до кінця маркетингового року. Збір овочевих культур склав 669,7 тисяч тонн, тоді як валовий збір плодово-ягідних культур досяг 75,6 тисяч тонн.

Водночас виробництво цукрових буряків зменшилося на 37,8% порівняно з 2020 роком, склавши 523,3 тисячі тонн. З цього обсягу було вироблено 78,5 тисяч тонн цукру, що частково покриває споживчий фонд регіону, який складає 98–100 тисяч тонн. Завдяки перехідним залишкам споживчі потреби у цукрі будуть повністю задоволені.

Під урожай 2024 року в аграрних господарствах усіх категорій Харківської області було засіяно озимі зернові культури на площі 501,1 тисячі гектарів, що відповідає 97,5% від прогнозованої посівної площі. Такий показник свідчить про високий рівень організації осінньої посівної кампанії, незважаючи на можливі складнощі, пов'язані з погодними умовами, технічними ресурсами або нестачею робочої сили.

Крім того, сільськогосподарські підприємства регіону заздалегідь подбали про підготовку до весняної посівної кампанії, заготовивши 37,3 тисячі тонн насіння ярих зернових і зернобобових культур. Це перевищує заплановані обсяги на 4%, враховуючи потреби підприємств із резервним і перехідним фондами. Такий підхід забезпечує додаткову стабільність у випадку можливих форс-мажорних ситуацій, зокрема несприятливих погодних умов або логістичних затримок.

Ретельна підготовка включала не лише формування достатніх запасів насіння, а й забезпечення його належної якості, що є вирішальним чинником для отримання високих урожаїв. Особлива увага приділялася сортам і гібридам, які є стійкими до хвороб, шкідників та змін клімату, що дозволяє підвищити ефективність вирощування навіть за несприятливих умов.

Високі показники засіяних площ і запасів насіння свідчать про стратегічний підхід аграрних підприємств області до планування майбутнього врожаю. Забезпечення необхідних обсягів посівного матеріалу дозволить підтримати стабільне виробництво зернових культур, які є основою сільськогосподарського виробництва регіону. Це також створює сприятливі умови для підвищення рівня продовольчої безпеки та зміцнення експортного потенціалу області в аграрному секторі.

Протягом року сільськогосподарські підприємства активно закуповували мінеральні добрива для внесення їх під урожай наступного року. Загалом було внесено 70,3 тисячі тонн добрив (у перерахунку на діючу речовину це становить 32,1 кг на гектар удобреної площі), з яких 19,0 тисяч тонн використано для озимих культур.

Досягнення прогнозованих показників економічного і соціального розвитку регіону на 2022 рік значною мірою залежатиме від використання новітніх технологій у виробництві сільськогосподарської продукції, впровадження якісного посівного матеріалу, що сприятиме підвищенню

врожайності сільгоспкультур. У галузі тваринництва також заплановано комплекс заходів для збільшення обсягів виробництва молока і м'яса, що дозволить вийти на заплановані показники.

Ключовим фактором підвищення ефективності діяльності агровиробників стане залучення інвестицій. У сфері агропромислового комплексу області реалізуються шість інвестиційних проєктів: п'ять у галузі тваринництва і один у рослинництві. Завдяки інвестиціям аграрії отримають можливість ефективніше використовувати потенціал сільськогосподарських земель для вирощування культур, а у тваринництві це сприятиме збільшенню поголів'я великої рогатої худоби, свиней і обсягів виробництва молока та м'яса.

Для розширення ринків збуту сільськогосподарської продукції та поліпшення її якості заплановано впровадження нових стандартів, що відповідають вимогам СОТ і ЄС, а також жорсткіше дотримання ветеринарних і карантинних норм. У галузі рослинництва плануються заходи для створення сприятливих умов розвитку сільськогосподарських підприємств, включаючи збільшення виробництва конкурентоспроможної продукції, забезпечення стабільності цін і наповненості продовольчого ринку області.

Однак на сьогодні відсутній системний аналіз ефективності господарської діяльності аграрних підприємств у розрізі контролінгу та менеджменту. Недостатній рівень обізнаності керівників про сутність цих інструментів уповільнює їх широке впровадження. Менеджери українських підприємств потребують більше інформації та практичних методик з використання контролінгу як управлінського інструменту, що допомагає своєчасно реагувати на ринкові тенденції і формувати конкурентні стратегії.

Контролінг забезпечує зворотний зв'язок у контурі управління за допомогою організаційного, методичного і інформаційного забезпечення.

Впровадження контролінгу має починатися на етапі створення підприємства, оскільки ця система стає базисом для інтеграції основних елементів управління. Проте на практиці необхідність у контролінгу найчастіше виникає у процесі розвитку підприємства, коли зростає конкуренція або ставляться амбітні цілі щодо освоєння нових ринкових сегментів.

У більшості вітчизняних підприємств функції контролінгу часто розподіляються між існуючими відділами, такими як бухгалтерія або планово-економічний відділ, що значно знижує ефективність цього інструменту. Інвестиції у фахівців або системи контролінгу окупаються через економічний ефект від спрощення процедур планування, ухвалення рішень і отримання своєчасної інформації про діяльність підприємства. Проте їх відсутність може призвести до нераціонального використання методів і ресурсів.

Підприємства, які використовують методи контролінгу, отримують значний економічний ефект завдяки оптимізації процесів планування та підвищенню якості управлінських рішень.

Різні підходи до використання контролінгу: У сучасних умовах вибір інструментів контролінгу залежить від специфіки підприємства та ринкових умов. Наприклад, монопольні підприємства можуть обійтися простим бюджетуванням, яке дозволяє контролювати фінансові ресурси та мінімізувати витрати. Для творчих компаній, чия діяльність базується на інноваціях та творчому підході працівників, жорстке бюджетування може стати перешкодою, оскільки воно обмежує свободу дій і може знижувати мотивацію співробітників.

Пріоритет оперативного контролінгу: Більшість аграрних підприємств в Україні орієнтуються на оперативний контролінг, основними цілями якого є досягнення короткострокових фінансових результатів.

Серед ключових показників, які використовуються для оцінки ефективності, можна виділити рентабельність, зменшення витрат та підвищення продуктивності праці. Однак такий підхід часто ігнорує стратегічні аспекти, які можуть забезпечити довгостроковий розвиток.

Таблиця 3.4

Функції контролінгу в системі управління безпекою суб'єкта аграрного бізнесу

Функція	Методи контролінгу	
	оперативного	Стратегічного
Діагностика фінансово-господарського стану підприємства	<ul style="list-style-type: none"> -Аналіз фінансового стану. -Статистичний метод credit-men. -Дискримінантні показники платоспроможності. -Аналіз точки беззбитковості. -АВС-аналіз, XYZ-аналіз, CVP-аналіз. -Аналіз ризику. -Бенчмаркінг. 	<ul style="list-style-type: none"> -SWOT-аналіз. -Матриця БКГ. -Матриця Мак-Кінсі. -Конкурентний аналіз за - Портером. -Система раннього попередження.
Планування	<ul style="list-style-type: none"> -Бюджетування. - Нуль-базис бюджетування. -Аналіз оптимального обсягу замовлень. -Планування завантаження потужностей. -Методи логістики. -Планування виробничого результату. -Визначення нормативних витрат 	<ul style="list-style-type: none"> -План антикризового управління. -Balanced Scorecard, стратегічні карти. - Аналіз сценаріїв майбутнього. -Мережне планування, графік Гантта. -Планування цінності капіталу. -Планування інвестицій. - Планування стратегії за Ансоффом
Управлінський облік	<ul style="list-style-type: none"> -Показники та методи управлінського обліку, в тому числі: - облік по фактичній собівартості; - облік по нормативній собівартості; - облік по плановій собівартості (стандарт-костинг); - директ-костинг, таргет-костинг. -Аналіз витрат по центрах обліку та звітності. -Аналіз граничних витрат 	<ul style="list-style-type: none"> -GAP-аналіз. -Метод стратегічного балансу

Продовження таблиці 3.4

Інформаційне забезпечення	-Система документообігу. -Карта бізнес-процесів. -Графіки інформаційних потоків	-Аналіз сценаріїв
Контроль та аналіз відхилень	-Контроль відповідності фактичних показників плановим. -Контроль виконання бюджетів. -Факторний аналіз відхилень	-Контроль стратегії та її цільових показників
Внутрішній консалтинг та аудит	-Опитування та анкетування. -Метод мозкової атаки	-Класичний (раціональний) підхід. -Принцип обмеженої раціональності. -Ефективність управління за Пітерсом, Уотермену. -Соціологічний, психологічний підхід, в тому числі: - метод політичної взаємодії; - метод колективного навчання; - метод корпоративної культури

Обмеження обліково-аналітичного підходу: Надмірний акцент на оперативному бюджетуванні обмежує потенціал підприємства. Наприклад, контроль і аналіз оперативних бюджетів може покращити ефективність лише на 3–5% на рік. У той же час стратегічний підхід, що включає інновації у виробничих процесах, закупівлях, збуті та управлінні фінансами, здатний забезпечити зростання ефективності на рівні 15–75%, залежно від сфери інновацій.

Інструменти контролінгу: Найпоширенішими інструментами контролінгу в Україні є SWOT-аналіз, бюджетування, аналіз витрат за центрами відповідальності. Зростає інтерес до використання збалансованої системи показників (BSC), яка дозволяє оцінювати не лише фінансові аспекти, але й нефінансові показники, що відображають загальну ефективність діяльності підприємства. Вибір інструментів залежить від фінансового стану компанії, її розміру та галузі.

Необхідність адаптації класичних моделей контролінгу: В умовах нестабільного зовнішнього середовища класичні моделі контролінгу потребують адаптації до реалій українського бізнесу. Традиційні підходи, які орієнтуються на стабільність зовнішніх умов, не завжди працюють в умовах постійних змін. Тому підприємствам необхідно приділяти більше уваги прогнозуванню, адаптивному плануванню та забезпеченню фінансової стабільності.

Інформаційні системи, такі як ERP-системи (системи управління підприємством), OLAP-технології (системи багатовимірного аналізу даних) та DSS (системи підтримки прийняття рішень), займають центральне місце в сучасних системах управління підприємством, особливо в забезпеченні ефективного контролінгу. Вони дозволяють автоматизувати основні управлінські процеси, включаючи збір, обробку та аналіз великих обсягів даних, що допомагає керівництву оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Завдяки таким системам підприємства отримують можливість вести більш точний облік ресурсів, контролювати фінансові показники, планувати витрати та оцінювати ефективність бізнес-процесів. Наприклад, ERP-системи інтегрують дані з різних відділів компанії — від бухгалтерії до логістики та управління персоналом — створюючи єдину інформаційну базу. Це дозволяє оптимізувати процеси, знижувати витрати та підвищувати продуктивність.

OLAP-технології дозволяють проводити глибокий аналітичний огляд даних у багатовимірному форматі, що дає змогу швидко оцінювати ключові бізнес-показники, будувати прогнози та розробляти стратегії розвитку. Системи підтримки прийняття рішень (DSS) допомагають керівникам оцінювати альтернативи та вибирати оптимальні управлінські рішення на основі аналізу можливих сценаріїв.

Проте впровадження таких технологій пов'язане зі значними фінансовими витратами. Вартість ліцензійного програмного забезпечення, його налаштування, інтеграції та обслуговування може сягати десятків або навіть сотень тисяч доларів. Це робить такі системи доступними лише для великих підприємств із суттєвими фінансовими ресурсами та відповідними ІТ-командами.

Малі та середні підприємства часто зіштовхуються з проблемами впровадження через обмежені бюджети, відсутність кваліфікованих спеціалістів і складність інтеграції системи в існуючу інфраструктуру. У таких випадках вони змушені обмежуватися менш складними або безкоштовними альтернативами, такими як хмарні сервіси чи спеціалізовані програмні продукти з обмеженим функціоналом.

Таким чином, інформаційні системи є потужним інструментом для підвищення ефективності управління та забезпечення стабільного розвитку підприємства. Проте їх висока вартість, складність впровадження та необхідність постійної технічної підтримки залишаються серйозними перешкодами для багатьох компаній, особливо для тих, які тільки починають розвиватися на ринку. Вирішення цієї проблеми може полягати у розвитку доступніших програмних рішень, державних програм підтримки цифровізації бізнесу та впровадженні моделей підписки на програмне забезпечення, що дозволяє розподілити витрати на триваліший період.

Автоматизація контролінгу: Автоматизація процесів контролінгу дозволяє підприємствам отримувати точну і своєчасну інформацію про фінансовий стан, продуктивність та рентабельність. Це сприяє ефективнішому управлінню ресурсами, зниженню витрат та підвищенню конкурентоспроможності. Підприємства, які впроваджують автоматизовані системи контролінгу, можуть досягати суттєвих переваг, таких як швидке реагування на ринкові зміни, оптимізація витрат та ефективне планування.

Індивідуалізація систем контролінгу: Багато українських підприємств, особливо середнього розміру, надають перевагу розробці власних інформаційних систем для контролінгу. Це дозволяє створити індивідуальну конфігурацію, яка максимально відповідає потребам компанії. Власна система часто є економічно вигіднішою, ніж придбання дорогих західних програмних рішень, таких як SAP чи Oracle.

Проблеми впровадження контролінгу в Україні: Однією з головних проблем є відсутність достатніх знань про контролінг серед українських менеджерів. Крім того, функції контролінгу часто перекладаються на бухгалтера чи економіста, що знижує якість управління. Для досягнення максимального ефекту необхідно створювати спеціалізовані відділи контролінгу, які б займалися виключно цим напрямом.

Необхідність стратегічного підходу: Стратегічний контролінг допомагає підприємствам прогнозувати та уникати ризиків, забезпечувати довгостроковий розвиток і адаптуватися до змін у ринкових умовах. Основними інструментами стратегічного контролінгу є аналіз життєвого циклу продукту, портфельний аналіз, аналіз витрат і доходів за різними сегментами ринку.

Рекомендації щодо впровадження контролінгу: Для ефективного впровадження контролінгу підприємствам необхідно розробити чітку стратегію, яка враховуватиме специфіку галузі та масштаби діяльності. Важливо також забезпечити навчання співробітників, створення окремих відділів контролінгу, впровадження сучасних інформаційних технологій та адаптацію методів контролінгу до місцевих умов.

Контролінг є важливим інструментом управління, який забезпечує стабільний розвиток підприємства, підвищення ефективності використання ресурсів, зниження витрат та покращення якості управлінських рішень. Його впровадження сприяє конкурентоспроможності та довгостроковій стійкості

компаній. Для українських підприємств впровадження контролінгу є особливо актуальним у світлі сучасних економічних викликів та глобалізації ринків.

Аналіз показав, що аграрні підприємства використовують елементи функціональних систем менеджменту для забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки лише на 19-35%. Це свідчить про значний потенціал для покращення управлінських процесів і вдосконалення системи прийняття рішень. Низький рівень впровадження таких інструментів обмежує здатність підприємств адаптуватися до змін у ринкових умовах і знижує їхню конкурентоспроможність на національному та міжнародному рівнях.

Дослідження також виявили, що аграрні підприємства часто нехтують використанням ключових показників ефективності, таких як ринковий успіх продукції, рівень конкурентних переваг, фінансові результати та інші індикатори, які дозволяють оцінити їхнє економічне зростання. Ці показники недостатньо враховуються під час планово-економічної діяльності та стратегічного планування, що призводить до недоліків у процесі прийняття управлінських рішень. Відсутність комплексного підходу знижує якість планування розвитку та обмежує здатність підприємств до впровадження інновацій.

У результаті інструменти управління безпекою впроваджуються фрагментарно, без належної інтеграції в загальну систему управління. Це ускладнює розвиток стратегічного управління, яке є критично важливим для забезпечення сталого економічного зростання підприємства. Слабка координація між підрозділами та недостатня інтеграція функцій планування, контролю, аналізу та управління ресурсами знижують рівень конкурентоспроможності підприємств та їхню здатність до довгострокового розвитку.

Інтеграція інструментів управління в загальну систему менеджменту створює більш сприятливі умови для прийняття обґрунтованих управлінських рішень. Дослідження показали, що підприємства, які активно використовують сучасні інструменти управління, спрощують організацію своїх основних бізнес-процесів, таких як планування, виробництво, збут і фінансовий контроль. Це дозволяє їм швидше реагувати на зміни у зовнішньому середовищі, адаптуватися до коливань ринкової кон'юнктури та підвищувати рівень загальної ефективності.

У процесі дослідження було виділено чотири ключові підсистеми менеджменту підприємства, взаємодія яких сприяє інтеграції інструментів управління організаційно-правовою безпекою. До них належать підсистеми планово-економічного управління, комерційної діяльності, аналітики та організаційного забезпечення. Взаємодія між цими підсистемами забезпечує впорядковану координацію між структурними підрозділами підприємства та посадовими особами, які відповідають за реалізацію управлінських рішень.

Ефективна інтеграція управлінських інструментів дозволяє підприємству досягти синергічного ефекту завдяки взаємодії різних функціональних структур. Це проявляється у підвищенні економічної стійкості, збільшенні продуктивності, зниженні витрат та покращенні конкурентних позицій підприємства на ринку. Чіткий розподіл функцій між підрозділами сприяє зниженню ризиків, підвищенню прозорості діяльності та більш ефективному використанню ресурсів.

Інтеграція інструментів управління організаційно-правовою безпекою дозволяє підвищити економічну ефективність підприємства через оптимізацію процесів управління, полегшення адаптації стратегічних і тактичних планів, а також забезпечення обґрунтованості управлінських рішень. Завдяки цьому підприємство стає більш стійким до зовнішніх

викликів, здатним швидко реагувати на зміни ринку, впроваджувати інновації та підтримувати стабільний рівень економічного розвитку.

Таким чином, комплексний підхід до управління, що включає інтеграцію сучасних інструментів менеджменту, забезпечує підприємствам конкурентні переваги, підвищує їхню адаптивність і створює міцну основу для довгострокового економічного зростання. Це особливо актуально в умовах динамічних змін на ринку та глобальної конкуренції, які вимагають від аграрних підприємств постійного вдосконалення управлінських процесів.

Висновки до розділу 3

1. Розроблено та перевірено методичний підхід, який допомагає аграрним підприємствам обирати оптимальний спосіб правового обслуговування. Він дозволяє визначити, чи доцільніше підприємству самостійно виконувати функції забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки, або ж залучати зовнішніх фахівців через аутсорсинг. Вибір базується на аналізі фактичних витрат і ефективності таких заходів. Дослідження підприємств Харківської області показало, що лише 11 з 212 обстежених мають юридичний відділ з двох і більше працівників. У більшості випадків (47%) підприємства обмежуються наявністю одного юриста, який переважно займається перевіркою договірної документації комерційних підрозділів і час від часу взаємодіє з контролюючими та правоохоронними органами.

2. Розроблено методологію ідентифікації та діагностики безпечних станів суб'єктів аграрного бізнесу, яка враховує особливості галузі, включаючи природно-кліматичні, економічні та соціальні чинники. Запропоновано підходи, що поєднують кількісні та якісні показники для

системного аналізу ризиків і загроз, а також використання сучасних інструментів прогнозування та моніторингу, таких як сценарний аналіз та цифрові платформи. Запропоновано комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, що інтегрує економічну, екологічну та організаційно-правову складові. Розроблено методи інтегрального оцінювання, які дозволяють обчислювати загальний рівень безпеки на основі вагових коефіцієнтів, з урахуванням специфіки підприємств. Запропонований інструментарій сприяє виявленню слабких місць у діяльності підприємств та підвищенню їхньої стійкості.

3. Обґрунтовано методологічні засади управління трансформаційними процесами, спрямованими на інтеграцію систем безпеки в загальну систему менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу. Створено моделі, які сприяють ефективній взаємодії між управлінням виробничими процесами, дотриманням безпеки та стратегічним розвитком, враховуючи стандарти сталого розвитку та впровадження інноваційних технологій. Запропонований підхід дозволяє аграрним підприємствам, як основній категорії суб'єктів аграрного бізнесу, залишатися адаптивними та конкурентоспроможними в умовах змінюваного ринкового середовища.

4. Дослідження показали, що аграрні підприємства здебільшого не застосовують критерії та показники, які відображають ефективність використання їхніх можливостей для розвитку. Зокрема, вони недостатньо враховують успішність продукції та виробника на ринку, конкурентні переваги тощо у процесі планово-економічної роботи та стратегічного планування, орієнтованого на безпечність управлінських дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У результаті інструменти управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою використовуються несистемно, що значно уповільнює розвиток

стратегічного управління, яке є основою стабільності економічного зростання аграрних підприємств.

РОЗДІЛ 4

АРХІТЕКТОНІКА ФОРМУВАННЯ, РОЗВИТКУ ТА ТРАНСФОРМАЦІЇ МЕХАНІЗМІВ ТА СИСТЕМ УПРАВЛІННЯ ДОТРИМАННЯМ БЕЗПЕКИ СУБ'ЄКТІВ АГРАРНОГО БІЗНЕСУ

4.1. Побудова та типологія механізмів управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

Економічна, екологічна та організаційно-правова безпека підприємства визначаються як стан його стійкості й захищеності від різних зовнішніх і внутрішніх загроз, що впливають на основну діяльність. Забезпечення цього стану передбачає створення спеціальних управлінських механізмів, які дозволяють управляючій системі впливати на об'єкт управління, ідентифікувати межі безпечного функціонування та підтримувати ефективну діяльність підприємства навіть у складних умовах. Для цього необхідно детально розглянути складові організаційно-правової безпеки та розробити відповідні системи управління.

Майнова безпека охоплює захист матеріальних активів підприємства від можливих втрат під час здійснення основної діяльності, а також від неправомірних дій з боку конкурентів, контрагентів або інших зацікавлених осіб. Це вимагає розробки ефективних заходів щодо фізичної охорони майна, впровадження страхових механізмів і правового захисту активів.

Інформаційна безпека передбачає захист комерційно важливої інформації про діяльність підприємства, його фінансовий стан, стратегії розвитку, угоди з контрагентами та інші аспекти, які можуть стати об'єктом інтересу конкурентів або шахраїв. Це включає впровадження системи захисту даних, протидію витоку інформації та забезпечення кібербезпеки.

Кадрова безпека полягає в забезпеченні відповідності кваліфікації персоналу до завдань підприємства, запобіганні можливим внутрішнім загрозам, включаючи несанкціоновані дії працівників, саботаж або порушення трудової дисципліни. Для цього підприємство повинно проводити ретельний відбір кадрів, підвищувати їхню кваліфікацію та створювати сприятливі умови праці.

Ефективне забезпечення організаційно-правової безпеки можливе лише за наявності чіткої нормативно-правової бази, яка регулює всі аспекти функціонування підприємства. Проте чинне законодавство часто є застарілим, оскільки було розроблене за умов централізованого управління економікою. Воно не враховує сучасні економічні виклики, а також не створює цілісної системи захисту економічних інтересів підприємств. Діюче регулювання не забезпечує ефективного захисту від таких загроз, як корупція, фінансові махінації, промислове шпигунство, недобросовісна конкуренція та інші економічні злочини.

Система управління організаційно-правовою безпекою підприємства має охоплювати кілька рівнів управління: стратегічний, тактичний і оперативний. На стратегічному рівні формуються загальні політики й довгострокові плани, на тактичному – розробляються конкретні програми та процедури, а на оперативному рівні здійснюється безпосереднє управління, контроль і регулювання.

Процес управління включає планування захисних заходів, організацію системи безпеки, контроль виконання завдань і коригування дій у разі виникнення кризових ситуацій. Управління також передбачає моніторинг зовнішнього середовища для своєчасного виявлення можливих загроз і розробки превентивних заходів.

Головною метою управління є забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах змінного економічного, політичного

та соціального середовища. Це передбачає підтримання конкурентоспроможності, мінімізацію ризиків та можливих збитків у разі настання кризових ситуацій. Запобігання загрозам можливе лише за умов гнучкої та адаптивної системи управління, яка дозволяє підприємству швидко реагувати на зміни та підтримувати баланс економічних інтересів навіть у несприятливих умовах.

Таким чином, управління організаційно-правовою безпекою підприємства – це складний багаторівневий процес, спрямований на підтримку стійкості, запобігання ризикам і забезпечення сталого розвитку. Ефективність цього процесу залежить від наявності сучасної нормативно-правової бази, впровадження інноваційних управлінських технологій та постійного моніторингу внутрішніх і зовнішніх загроз. Тільки комплексний підхід може гарантувати стабільне функціонування підприємства навіть за умов підвищеної економічної невизначеності [23].

Управління аграрним сектором економіки в умовах загроз має свої специфічні риси, зумовлені особливостями сільськогосподарського виробництва, яке характеризується складними та мінливими умовами. Основними аспектами, які ускладнюють управління аграрним сектором, є вплив природно-кліматичних факторів, тривалість виробничих циклів, сезонність процесів і необхідність значних фінансових ресурсів у певні періоди року. Крім того, специфіка аграрного сектору визначається залежністю від змін у зовнішньому середовищі, що потребує постійного моніторингу та адаптивного управління.

Однією з головних складностей управління є тривалість виробничих циклів, яка в аграрному секторі часто становить кілька років. Наприклад, вирощування багаторічних насаджень вимагає значного часу до отримання перших результатів. Це означає, що ефективність заходів з подолання загроз може стати відчутною лише через кілька років після їх впровадження. У

промислових підприємствах результати змін можна спостерігати швидше, тоді як в аграрному секторі цей процес є тривалим.



Рис. 4.1. Механізми управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу

Сезонність виробництва створює додаткові труднощі, оскільки потребує значних фінансових вкладень на певних етапах. Наприклад, період посівної кампанії або збору врожаю вимагає великих витрат на закупівлю матеріалів, пально-мастильних ресурсів, оплату праці тощо. Управління фінансовими потоками в таких умовах стає критично важливим.

Реформування земельних і майнових відносин сприяє розвитку внутрішньогосподарської культури підприємств. Формування почуття власника у працівників дозволяє створювати нову управлінську культуру, підвищувати відповідальність і стимулювати раціональне використання ресурсів. Працівники, які відчують свою причетність до результатів діяльності підприємства, більш зацікавлені у підвищенні його конкурентоспроможності.

Для забезпечення ефективного управління в аграрному секторі необхідно враховувати об'єктивну необхідність здійснення заходів з подолання загроз. Це передбачає усвідомлення керівниками підприємств важливості діагностики та прогнозування можливих загроз. Важливими елементами управлінського процесу є визначення стратегічних цілей, формування механізмів їх досягнення та розробка чіткої структури управління.

Процес управління загрозами починається з діагностики зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Зовнішні фактори включають аналіз макросередовища, вплив постачальників, покупців, конкурентів, а також оцінку потенційних нових учасників ринку й продуктів-замінників. Внутрішній аналіз охоплює ефективність стратегії підприємства, його фінансовий стан, якість управління кадрами, технічні можливості й виробничі потужності.

SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони підприємства, виявити можливості й загрози. Сильні сторони включають технічні інновації,

якісну продукцію, конкурентоспроможні ціни та налагоджені збутові канали. Слабкі сторони можуть бути пов'язані з відсутністю достатнього фінансування, застарілими технологіями чи недостатньою кваліфікацією персоналу.

Конкурентоспроможність підприємства визначається через оцінку його витрат у порівнянні з витратами конкурентів. Це дозволяє визначити точки, де підприємство може мінімізувати витрати або отримати перевагу за рахунок кращого обслуговування клієнтів чи пропозиції інноваційних продуктів. Використання "ланцюжка цінностей" дає змогу визначити основні види діяльності, що впливають на витрати, і знаходити шляхи підвищення ефективності виробничих процесів.

Для успішного подолання загроз важливо розробити гнучку стратегію управління, що враховує можливості підприємства та ризики зовнішнього середовища. Управлінські рішення повинні прийматися на основі комплексної інформації, зібраної з різних джерел, а також постійного моніторингу ситуації. На основі проведених досліджень та оцінок слід коригувати місію підприємства, переглядати стратегічні цілі та адаптувати управлінські рішення до нових умов.

Організаційна структура підприємства має бути адаптованою до умов конкуренції та змін у зовнішньому середовищі. Жорстка структура може стати перешкодою для швидкого впровадження нововведень, тому необхідно забезпечити певну гнучкість і автономність підрозділів.

Ефективне управління економічною безпекою аграрних підприємств передбачає використання двостороннього підходу: "знизу – вгору" та "згори – донизу". Це дозволяє забезпечити зворотний зв'язок між різними рівнями управління та створити централізовану систему підтримки ухвалення рішень. Спільна робота підрозділів сприяє ліквідації локальних загроз та забезпечує

безперервне функціонування підприємства навіть у складних економічних умовах.

Інтеграція державних і приватних ініціатив, розвиток системи підготовки кваліфікованих кадрів, впровадження сучасних технологій управління та дотримання міжнародних стандартів є необхідними умовами для забезпечення стійкості аграрного сектору. Управлінські рішення мають ґрунтуватися на об'єктивних даних і прогнозах, враховувати специфіку галузі та підтримуватися відповідними правовими й фінансовими інструментами.

Таким чином, ефективне управління економічною безпекою аграрних підприємств забезпечує їхню стійкість до зовнішніх загроз, підвищує конкурентоспроможність і сприяє сталому розвитку в умовах динамічних змін на ринку. Системний підхід, побудований на глибокому аналізі, правильному плануванні та ефективній реалізації управлінських рішень, є запорукою успіху підприємств аграрного сектору.

В умовах сучасного глобального ринку аграрний бізнес стикається з численними внутрішніми та зовнішніми загрозами, які впливають на його ефективність та стійкість. До таких загроз належать природно-кліматичні катаклізми, економічні кризи, зміни законодавчої бази, конкурентні виклики та соціально-політична нестабільність. Тому побудова та застосування ефективних механізмів управління безпекою є важливим завданням для забезпечення стабільного функціонування аграрних підприємств.

Побудова системи управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу базується на принципах комплексності, інтеграції та безперервності. Ця система повинна враховувати різні аспекти діяльності підприємства: фінансовий, юридичний, кадровий, виробничий, інформаційний та екологічний. Етапи побудови механізмів управління безпекою включають:

1. Аналіз ризиків та ідентифікація загроз: Оцінка потенційних загроз із врахуванням специфіки аграрного бізнесу, зокрема змін клімату, сезонності виробництва, фінансової нестабільності тощо.

2. Оцінка вразливих зон: Визначення критичних точок, що можуть стати джерелом загроз, таких як залежність від постачальників, коливання цін на продукцію, нестача кваліфікованих кадрів, застарілі технології.

3. Розробка стратегії управління безпекою: Формування довгострокових цілей і пріоритетів, визначення ресурсів і методів запобігання ризикам.

4. Розробка політики управління ризиками: Встановлення стандартів безпеки, процедур контролю, протоколів дій у разі кризових ситуацій.

5. Впровадження заходів безпеки: Реалізація організаційних, правових, технічних і фінансових заходів, таких як створення резервних фондів, впровадження сучасних технологій і страхування активів.

6. Моніторинг і контроль: Постійний контроль за виконанням стратегічних рішень і оперативне коригування планів у разі виникнення нових загроз.

Типологія механізмів управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу базується на декількох критеріях, серед яких – функціональна спрямованість, рівень управління, інструментарій і характер дії. Доцільно застосовуватитаку класифікацію вказаних механізмів:

1. За функціональною спрямованістю:

- Стратегічні механізми: Включають формування довгострокових політик і планів забезпечення безпеки, враховуючи стратегії зростання, інноваційного розвитку та інтеграції у глобальні ринки.

- Тактичні механізми: Передбачають створення конкретних управлінських рішень і проектів, спрямованих на вирішення визначених проблем та виконання завдань середньострокового характеру.

- Оперативні механізми: Зосереджені на вирішенні поточних питань і реагуванні на загрози, що виникають у процесі діяльності підприємства.

2. За інструментарієм:

- Правові механізми: Передбачають використання нормативно-правових актів, договірної регулювання, ліцензування, патентування та забезпечення дотримання правових норм.

- Економічні механізми: Включають фінансове планування, управління інвестиціями, кредитуванням, страхуванням, бюджетуванням та створенням резервних фондів.

- Організаційні механізми: Передбачають створення внутрішніх служб безпеки, впровадження систем моніторингу та аудиту, контроль виконання посадових обов'язків.

- Технологічні механізми: Включають впровадження інноваційних технологій, автоматизацію процесів, використання сучасних систем обліку та управління виробництвом.

3. За характером дії:

- Превентивні механізми: Спрямовані на попередження можливих загроз, включаючи страхування врожаю, створення резервних запасів, впровадження інновацій.

- Коригувальні механізми: Передбачають усунення негативних наслідків загроз, санацію підприємства, реструктуризацію боргів і залучення додаткових інвестицій.

- Адаптаційні механізми: Включають заходи, спрямовані на адаптацію підприємства до нових умов ринку та змін регуляторної бази.

Побудова та типологія механізмів управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу є складним багаторівневим процесом, який охоплює всі аспекти діяльності підприємства: від стратегічного планування до оперативного реагування на поточні загрози. Системний підхід до управління безпекою забезпечує стабільність, зменшує ризики, підвищує конкурентоспроможність і сприяє стійкому розвитку підприємств в умовах глобальних економічних викликів. Інтеграція правових, економічних, організаційних та технологічних інструментів створює надійний механізм управління, що дозволяє суб'єктам аграрного бізнесу ефективно функціонувати навіть у складних умовах.

Організаційно-правова, економічна та екологічна безпека аграрного підприємства визначаються як стан підприємства і як об'єкт управління. Для розробки механізмів, які дозволять управляти цим станом, необхідно виконати декомпозицію об'єкта управління. Основними компонентами організаційно-правової безпеки є: 1. Майнова безпека – захист активів підприємства від втрат під час основної діяльності або через неправомірні дії конкурентів, контрагентів та інших осіб. 2. Інформаційна безпека – збереження конфіденційної інформації про підприємство, його капітал, стратегії, взаємодію з контрагентами. 3. Кадрова безпека – забезпечення відповідності кваліфікації персоналу завданням підприємства та запобігання діям працівників, що можуть зашкодити інтересам компанії.

Для кожної складової необхідно застосовувати спеціальні інструменти та механізми, які будуть інтегровані у систему менеджменту підприємства.

Стан нормативно-правової бази також має вирішальне значення для забезпечення організаційно-правової безпеки. Проте дослідження показали, що правове регулювання в цій сфері є недосконалим. В Україні відсутній єдиний нормативний акт, що визначав би політику безпеки для суб'єктів господарювання. Існуючі нормативні акти часто не відповідають сучасним

вимогам і не забезпечують належного захисту від загроз, таких як промислове шпигунство, корупція, фінансові махінації. Дослідження дозволили розробити концепцію механізмів управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Ця система охоплює дві основні підсистеми: 1) підсистема ідентифікації загроз і управління ними – орієнтована на прогнозування, попередження та подолання загроз; 2) підсистема управління змінами – спрямована на адаптацію внутрішніх і зовнішніх відносин підприємства до змінного середовища.

4.2. Організаційні підходи до управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

Дослідження показали, що з огляду на сучасні умови найбільш ефективним є виокремлення трьох підходів до реалізації політики організаційно-правової безпеки аграрних підприємств: реактивного, активного та проактивного. Варто зазначити, що всі ці підходи можуть бути застосовані як у форматі самостійного управління безпекою підприємства, так і шляхом передачі цих функцій на аутсорсинг.

Система управління безпекою функціонує на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях, охоплюючи планування, організацію, контроль і регулювання. Її головне завдання – підтримувати баланс між реалізацією економічних інтересів підприємства та його безпечним функціонуванням у конкурентному середовищі. Це досягається через створення умов, які мінімізують ризики та загрози, що можуть перешкоджати стабільній діяльності підприємства. Для ефективного управління необхідно постійно відстежувати ризики, адаптувати механізми управління і застосовувати інструменти стратегічного планування, що забезпечують стабільний розвиток і безпеку діяльності підприємства (рис. 4.2).

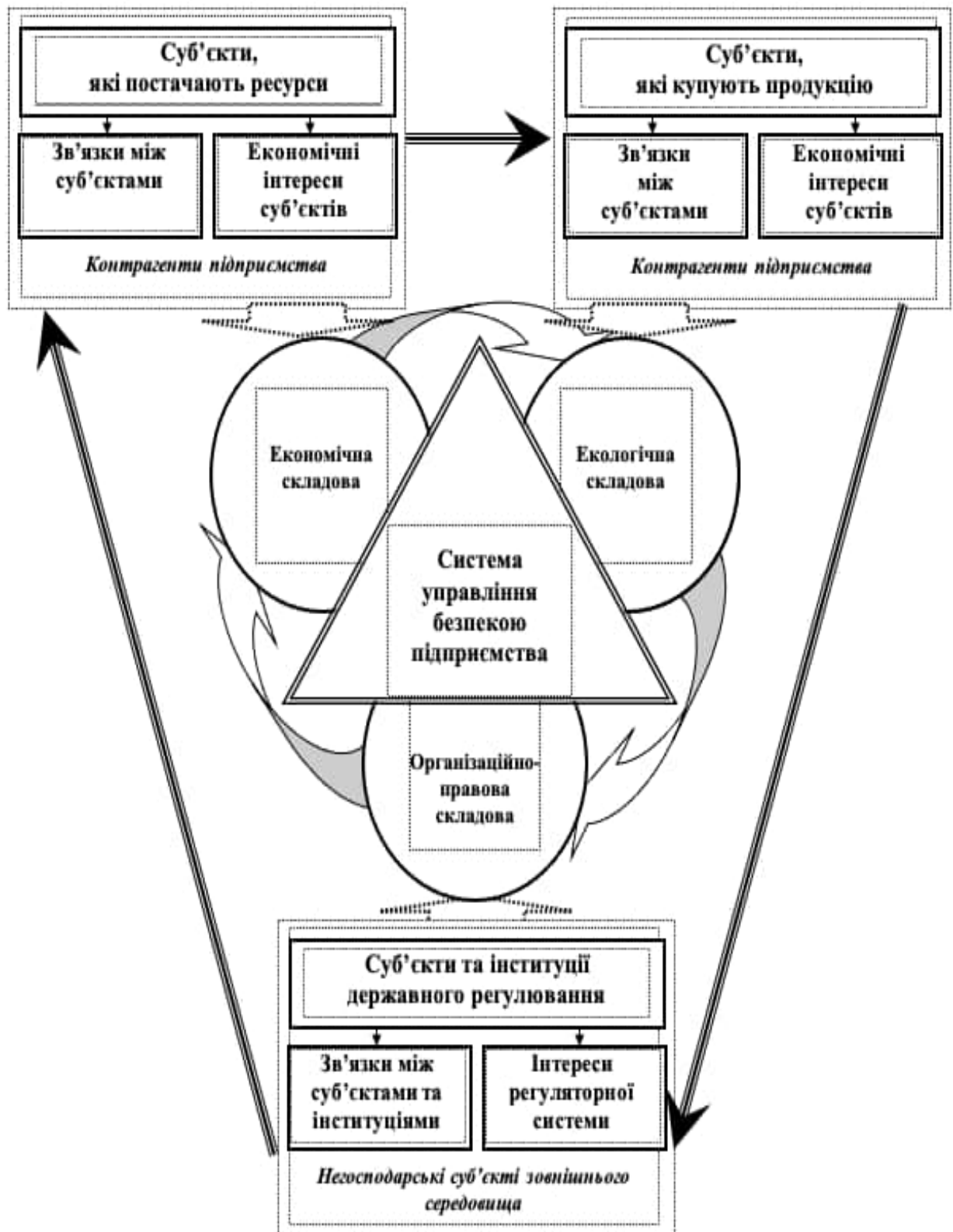


Рис. 4.2. Системи управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єкта аграрного бізнесу

Дослідження підтвердили, що в сучасних умовах доцільно виділяти три типи політики забезпечення безпеки аграрних підприємств: реактивну,

активну та проактивну. Реактивна політика зосереджується на реагуванні на вже виниклі загрози або проблеми. Вона орієнтована на усунення наслідків порушень безпеки та відновлення стабільності. Активна політика передбачає регулярний моніторинг і аналіз поточних ризиків, а також впровадження заходів для їх зменшення. Її мета – своєчасне виявлення загроз і мінімізація їхнього впливу. Проактивна політика спрямована на прогнозування можливих загроз і розробку запобіжних заходів, що дозволяють запобігати виникненню кризових ситуацій ще до їхнього прояву.

Ці типи політики можуть застосовуватися як в рамках самостійної організації управління безпекою (через власні ресурси підприємства), так і шляхом аутсорсингу, коли відповідні функції передаються спеціалізованим зовнішнім організаціям. Вибір конкретного підходу залежить від масштабів підприємства, його фінансових можливостей та рівня ризиків, з якими воно стикається (рис. 4.3).

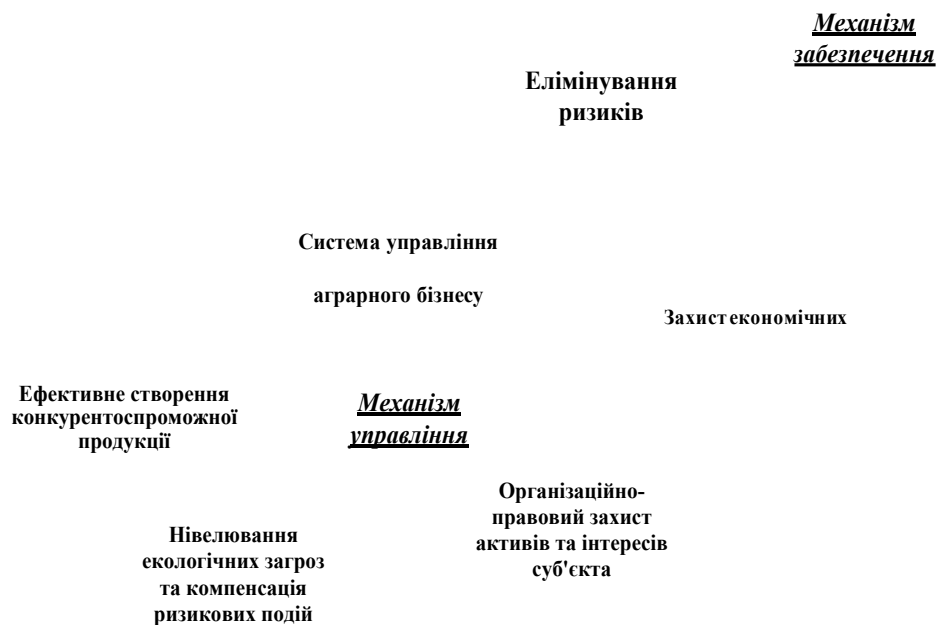


Рис. 4.3. Трансформація механізмів в систему управління безпекою в менеджменті суб'єкта аграрного бізнесу

Реактивна політика управління організаційно-правовою безпекою орієнтована на реагування після виникнення ризикових подій або загроз. Це передбачає втручання відповідних служб або залучених фахівців тільки тоді, коли вже з'явилися перші ознаки негативного впливу на діяльність підприємства. Такий підхід дозволяє зекономити ресурси, спрямовані на підтримку системи безпеки, але наслідки ризикових подій можуть значно перевищувати ці заощадження, навіть за умови якісного правового супроводу.

Активна політика фокусується на попередженні ризиків через інтеграцію дій підрозділів, що відповідають за безпеку, у всі ключові управлінські процеси. Вона забезпечує узгодження стратегічних рішень з питаннями безпеки, що дозволяє мінімізувати ризики ще на етапі планування. Проте її впровадження може стикатися з організаційними проблемами, особливо у взаємодії з управлінським персоналом, що може знижувати ефективність.

Проактивна політика є найвищим рівнем управління безпекою. Вона включає не лише запобігання ризикам, а й їх прогнозування, активний розвиток персоналу, формування єдиного бачення цілей між працівниками і керівництвом. Це забезпечує максимальну інтеграцію безпеки у всі аспекти діяльності підприємства. Проте вона є найзатратнішою і потребує високого рівня економічної ефективності основної діяльності.

Реактивна політика управління організаційно-правовою безпекою передбачає втручання відповідальних осіб підприємства або підрозділів з безпеки лише після виникнення ризикової ситуації або прояву конкретної загрози. Цей підхід базується на принципі реагування на вже існуючі проблеми, коли менеджмент підприємства починає діяти лише тоді, коли в системі управління або у відносинах з контрагентами відбуваються порушення чи негативні зміни.



Рис. 4.4. Трансформація механізму управління організаційно-правовою безпекою в систему управління в менеджменті аграрного підприємства

Така політика дозволяє знижувати поточні витрати на підтримку системи безпеки, оскільки ресурси витрачаються тільки в разі виникнення загрози або кризи. Однак за такої моделі управління підприємство часто стикається з серйозними фінансовими збитками через необхідність усунення наслідків вже реалізованих ризиків. Навіть при якісному правовому супроводі компенсація втрат може значно перевищувати попередню

економію. Таким чином, реактивний підхід ефективний лише в умовах низького рівня ризиків або за наявності обмежених ресурсів.

Активна політика управління організаційно-правовою безпекою передбачає систематичний контроль та погодження всіх значущих рішень підприємства з підрозділами безпеки ще на етапі їх планування та реалізації. У цьому випадку менеджмент підприємства інтегрує питання безпеки в усі сфери діяльності, особливу увагу приділяючи стратегічному управлінню. Вибір стратегії розвитку враховує можливі ризики, що дозволяє забезпечити стабільність і захист господарської діяльності підприємства.

Однак реалізація активної політики вимагає злагодженої внутрішньої організації та ефективної роботи з персоналом. Часто виникають труднощі через необхідність тісної взаємодії різних структур підприємства, узгодження процесів прийняття рішень і додаткового навантаження на управлінський апарат. Незважаючи на це, активний підхід дозволяє значно знизити ймовірність виникнення загроз завдяки своєчасним запобіжним заходам.

Проактивна політика є найрозвиненішою моделлю управління організаційно-правовою безпекою, яка базується на принципі випереджувального управління. Менеджмент підприємства не лише контролює і узгоджує всі управлінські рішення з підрозділами безпеки, а й активно втручається в усі процеси, що впливають на загальний рівень безпеки.

Особлива увага приділяється роботі з персоналом: його розвитку, навчанню та мотивації. Це дозволяє зменшити ймовірність виникнення конфліктів між економічними інтересами підприємства та працівників, підвищити ефективність діяльності та підтримати корпоративну культуру, орієнтовану на безпеку.

Проактивний підхід передбачає не лише виявлення потенційних загроз, а й їх попередження на ранніх стадіях. У цьому випадку впроваджуються

складні системи моніторингу та аналізу ризиків, а також інноваційні технології управління. Незважаючи на високу вартість впровадження, проактивна політика забезпечує довгострокову стійкість підприємства до кризових ситуацій, підвищуючи його конкурентоспроможність і стабільність у складних умовах ринку.

Таким чином, вибір конкретного підходу залежить від ресурсних можливостей підприємства, рівня загроз у зовнішньому середовищі та його стратегічних цілей. Хоча проактивна політика є найефективнішою, її реалізація вимагає значних фінансових, управлінських і кадрових ресурсів, що можуть бути недоступні для малого та середнього бізнесу. У таких випадках комбінування різних підходів може стати оптимальним рішенням для забезпечення безпеки та стійкого розвитку аграрного підприємства.

Менеджмент економічної безпеки аграрних підприємств являє собою систему управління загрозами, що виникають у процесі їхньої діяльності. Головною метою цієї системи є забезпечення стійкості підприємства перед зовнішніми й внутрішніми викликами, зниження негативного впливу ризиків, підтримання стабільності й підвищення конкурентоспроможності. Управління економічною безпекою є безперервним циклом, який включає визначення стратегічних цілей, виявлення потенційних загроз, оцінку можливих ризиків, розробку плану дій, ухвалення управлінських рішень та контроль за їх впровадженням.

Першим кроком у процесі управління є визначення мети програми економічної безпеки, яка повинна чітко відображати очікування підприємства. Це може бути максимізація прибутку, мінімізація втрат або вирішення окремих проблем, пов'язаних із фінансовою, правовою, кадровою або інформаційною безпекою. У цьому контексті важливо уникати формального підходу до формулювання цілей, оскільки надмірна зосередженість на зниженні витрат може призвести до зворотного ефекту.

Наприклад, програма безпеки з мінімальними витратами може виявитися значно дорожчою через непередбачені збитки у разі виникнення кризових ситуацій. Отже, цілі програми повинні враховувати всі аспекти діяльності підприємства та забезпечувати довгострокову економічну стійкість.

Наступним етапом є ідентифікація загроз, що передбачає виявлення можливих ризиків, здатних негативно вплинути на діяльність підприємства. Для цього використовуються різні методи, зокрема, аналіз страхових полісів, отриманих від страхових компаній, перегляд відповідних публікацій у ЗМІ, а також анкетування персоналу та керівників структурних підрозділів. Такий підхід дозволяє скласти детальний список потенційних загроз, які можуть торкнутися фінансової, правової, інформаційної або кадрової сфер підприємства. Систематичне виявлення загроз є важливою умовою для розробки ефективної стратегії їх запобігання.

Після визначення загроз слід провести їх оцінку з метою визначення ступеня впливу кожної з них на діяльність підприємства. Оцінка включає аналіз масштабів можливих втрат, частоти виникнення ризикових ситуацій та рівня їхньої серйозності. Для цього використовуються як якісні, так і кількісні методи аналізу. В результаті підприємство отримує детальне уявлення про пріоритетність загроз, що дозволяє зосередити ресурси на тих сферах, де існує найбільша небезпека. Точна оцінка ризиків є основою для прийняття ефективних управлінських рішень.

Коли загрози оцінені, керівництво підприємства повинно вибрати оптимальні варіанти управлінських рішень для зниження їхнього впливу. Цей етап є критично важливим, оскільки передбачає вибір одного з безлічі можливих способів реагування. Прийняті рішення мають бути індивідуально адаптованими до конкретної ситуації, з огляду на ресурсні можливості підприємства та передбачувані витрати. Наприклад, у випадку ризику втрати врожаю через несприятливі погодні умови можна застосувати страхування

врожаю, інвестування у сучасні технології зрошення або створення резервних фондів.

Фінальним етапом управління економічною безпекою є оцінка й контроль реалізації програми. Цей процес проводиться з двох основних причин. По-перше, загрози мають динамічний характер: одні зникають, інші виникають, що вимагає регулярного коригування управлінських рішень. Методи, які раніше були ефективними, можуть стати непридатними в умовах змін зовнішнього середовища. По-друге, у програмі можуть бути допущені помилки, які необхідно виявляти на ранніх етапах, щоб уникнути значних фінансових втрат.

Для забезпечення об'єктивності оцінки й аналізу програми управління економічною безпекою доцільно залучати зовнішніх консультантів. Вони можуть провести незалежний аудит як усієї програми в цілому, так і окремих її аспектів. Це дозволяє отримати неупереджену експертну оцінку та вчасно виявити потенційні слабкі місця в системі управління безпекою.

Таким чином, управління економічною безпекою аграрних підприємств є комплексним процесом, що охоплює всі аспекти діяльності підприємства — від стратегічного планування до оперативного реагування на ризики. Цей процес забезпечує стабільність підприємства, його конкурентоспроможність та стійкість у динамічному ринковому середовищі. Ефективне управління загрозами дозволяє мінімізувати фінансові втрати, забезпечити безпеку активів і створити надійний фундамент для подальшого розвитку підприємства.

Програма забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств передбачає інтеграцію стратегії та тактики управління в загальну систему управління підприємством. Ця система включає дві взаємопов'язані підсистеми: керовану, яка є об'єктом управління, та керуючу, яка виступає суб'єктом управління. У межах цієї структури визначаються ключові форми

управління економічними загрозами, що включають активну, адаптивну та консервативну моделі.

Активна форма управління передбачає використання всіх доступних ресурсів і інформації для мінімізації можливих ризиків. Це означає, що підприємство не просто реагує на загрози, а активно шукає способи їх уникнення або пом'якшення ще на етапі планування. Управлінські рішення ухвалюються з урахуванням поточних подій і прогнозів розвитку ринку, що дозволяє своєчасно застосовувати заходи, спрямовані на зменшення ризиків. Такий підхід вимагає високого рівня організації, адже необхідно постійно відстежувати динаміку змін як у внутрішньому середовищі підприємства, так і в зовнішньому ринковому оточенні.

Адаптивна форма управління базується на принципі «вибору меншого зла», коли підприємство змушене пристосовуватися до існуючих умов і реагувати на загрози в міру їх виникнення. Управлінські заходи застосовуються у відповідь на конкретні події, і хоча вони можуть зменшити масштаби збитків, повністю уникнути їх зазвичай неможливо. Адаптивна модель є ефективною в умовах обмежених ресурсів або в ситуаціях, коли передбачити можливий розвиток подій складно через високу невизначеність зовнішнього середовища.

Консервативна (пасивна) форма управління характеризується запізненою реакцією на виниклі загрози, коли підприємство вже зазнало негативного впливу, а збитки стали невідворотними. У цьому випадку головне завдання менеджменту полягає в локалізації наслідків кризи, зниженні її впливу на інші аспекти діяльності та запобіганні подальшим втратам. Застосування такого підходу зазвичай обумовлене браком фінансових або організаційних ресурсів для проведення превентивних заходів.

У межах концепції управління економічними загрозами важливо не лише реагувати на вже існуючі ризики, а й прогнозувати можливі проблеми й розробляти заходи для їх запобігання. Це включає створення стратегічних програм, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності підприємства, його фінансове оздоровлення та довгостроковий розвиток. Прогнозування загроз дозволяє підприємству уникати значних втрат і підтримувати стійкість на ринку навіть у несприятливих умовах.

Ефективність управління загрозами може бути оцінена на основі матриці функціонального аналізу, яка дозволяє співвідносити витрати на превентивні заходи із сумою збитків, яких вдалося уникнути або зменшити. Це дає змогу об'єктивно оцінити результативність кожного структурного підрозділу підприємства з точки зору їхнього внеску в загальну економічну безпеку. Фінансова оцінка діяльності проводиться за допомогою співвідношення бюджетів, виділених на протидію загрозам, і даних про фактичні збитки. Завдяки такому підходу можна чітко визначити слабкі місця в структурі управління підприємством, виявити причини неефективного реагування та коригувати стратегії безпеки.

Важливим елементом цієї концепції є попередня діагностика ризиків, яка дозволяє оцінити стан підприємства та визначити потенційні загрози. Аналіз зовнішнього середовища та конкурентних переваг підприємства є основою для вибору стратегії розвитку, яка враховує можливості та ризики. Етап бізнес-планування включає розробку комплексних заходів з підвищення конкурентоспроможності, фінансового оздоровлення та зміцнення позицій підприємства на ринку. Особливу увагу слід приділяти розробці процедур контролю за виконанням управлінських рішень, що дозволяє вчасно виявляти відхилення від плану та оперативно вносити необхідні корективи.

Логіка управління загрозами інвестиційної та основної діяльності підприємства передбачає низку послідовних кроків, включаючи

реструктуризацію боргів, стратегічне планування, управління фінансами, інвестування в нові напрямки діяльності, управління активами та реформування організаційної структури підприємства. Всі ці заходи мають бути взаємопов'язаними й орієнтованими на досягнення стабільності, фінансової стійкості та довгострокового розвитку аграрного бізнесу.

Таким чином, управління економічними загрозами є складним процесом, що включає прогнозування ризиків, розробку стратегічних програм, оцінку ефективності управлінських рішень та постійний контроль за їх реалізацією. Успішне впровадження цієї системи дозволяє підприємству підвищувати свою конкурентоспроможність, знижувати рівень ризиків і підтримувати стабільність навіть у складних економічних умовах.

Механізм управління загрозами для аграрних підприємств-боржників базується на комплексному підході, що включає діагностику фінансового стану, оцінку перспектив розвитку підприємства, маркетингові стратегії, інвестиційну політику, управління персоналом, виробничий менеджмент і, за необхідності, організацію ліквідації підприємства. Такий підхід дозволяє забезпечити цілісне управління ризиками та зменшити негативний вплив можливих загроз.

Структура економічної безпеки аграрних підприємств є складною системою, яка охоплює такі складові, як інвестиційна, виробнича, науково-технологічна, сировинно-ресурсна, фінансова, енергетична, кадрова, правова та екологічна безпека. Кожна з цих складових є важливим елементом загального потенціалу підприємства. Особливо значущою є інвестиційна безпека, оскільки вона визначає можливості для розвитку та модернізації виробничих потужностей. На основі аналізу інвестиційної активності було встановлено, що лише незначна частина підприємств (приблизно 7%) здійснювала прямі інвестиції у розвиток матеріально-технічної бази без

залучення інтеграційних об'єднань або холдингових структур, що свідчить про критично низький рівень інвестиційної безпеки в аграрному секторі.

Функціонування механізмів управління загрозами залежить від здатності підприємств мобілізувати та використовувати різні інструменти економічного захисту. Послідовність, інтенсивність і своєчасність застосування таких інструментів дозволяють досягти синергетичного ефекту, коли загальний результат перевищує суму окремих зусиль. Важливо враховувати, що організаційний механізм має включати системи залучення управлінських і правових інструментів, спрямованих на захист результатів інвестиційної діяльності. Це сприяє створенню цілісної системи управління, яка забезпечує надійність і стабільність функціонування аграрних підприємств.

Процес управління загрозами характеризується мобільністю та динамічністю у використанні наявних ресурсів. Це дозволяє оперативно адаптуватися до змін на ринку та забезпечувати ефективну реакцію на виклики зовнішнього середовища. Використання програмно-цільового підходу забезпечує координацію управлінських рішень і сприяє досягненню поставлених цілей у визначені терміни. Відповідальне ставлення до фактора часу є надзвичайно важливим, оскільки швидкість прийняття рішень часто стає визначальним чинником успіху.

Здатність підприємства обирати альтернативні стратегії під час прийняття управлінських рішень підвищує його гнучкість і дозволяє пристосовуватися до мінливих умов ринку. Посилена увага до якості управлінських рішень сприяє довгостроковій стабільності підприємства, підвищенню його конкурентоспроможності та забезпеченню економічної безпеки навіть у складних ринкових умовах.

Завдяки комплексному підходу до управління загрозами підприємство здатне не лише реагувати на вже існуючі ризики, але й передбачати можливі

виклики. Це дозволяє створити систему управління, яка підтримує стабільний розвиток підприємства та сприяє його економічній стійкості. Управлінські рішення мають охоплювати всі аспекти діяльності підприємства — від фінансових і виробничих до організаційних та правових питань, створюючи надійну основу для подолання поточних загроз і запобігання новим викликам у майбутньому.

Таким чином, управління загрозами є багатофункціональним процесом, що базується на інтеграції економічних, управлінських та правових інструментів. Це дозволяє підприємствам знижувати рівень ризиків, підвищувати фінансову стабільність і підтримувати конкурентоспроможність на аграрному ринку. Системний підхід до управління загрозами забезпечує довгостроковий розвиток підприємства навіть в умовах постійних змін зовнішнього середовища.

Управління загрозами в аграрному бізнесі є багатоступеневим процесом, що охоплює комплекс заходів, спрямованих на попередження, профілактику, подолання загроз та мінімізацію їх негативних наслідків. Цей процес ґрунтується на розробці системної організаційної схеми, яка включає різні етапи діяльності, взаємопов'язані між собою.

Першим кроком є створення спеціальної робочої групи, яка може складатися як зі штатних працівників підприємства, так і з експертів, запрошених для вирішення конкретних проблем у критичних ситуаціях. Важливим критерієм при формуванні групи є наявність у її членів спеціальних знань у сферах прогнозування, управління конфліктами, розробки управлінських рішень, економічного аналізу та інших галузях, пов'язаних з управлінням загрозами.

Наступним етапом є оцінка доцільності та своєчасності запланованих заходів з управління. Це дозволяє визначити актуальність дій, їх

відповідність поточній ситуації та необхідність їх коригування залежно від динаміки розвитку загроз.

Критично важливим кроком є розробка управлінських рішень. Цей процес включає кілька ключових етапів: збір та аналіз початкової інформації про ситуацію в галузі або на конкретному підприємстві, проведення структурного аналізу можливих ризиків, визначення шляхів подолання загроз, оцінку необхідних ресурсів і перевірку реальності досягнення поставлених цілей.

Важливою частиною процесу є створення системи реалізації управлінських рішень. Виконавці повинні мати відповідний рівень кваліфікації та доступ до необхідних ресурсів для ефективного виконання поставлених завдань. Невідповідність компетенцій або відсутність ресурсів може ускладнити або навіть зробити неможливим виконання запланованих заходів.

Організація виконання управлінських рішень передбачає проведення конкретних практичних заходів у чітко визначеній послідовності. Це дозволяє забезпечити контрольоване виконання поставлених завдань, мінімізувати ризики та уникнути хаотичних дій у кризових ситуаціях.

Подальшим етапом є оцінка та аналіз якості виконання прийнятих управлінських рішень. Оцінювання базується на показниках ефективності діяльності підприємства або галузі. Це дозволяє вчасно виявляти можливі проблеми, вносити необхідні корективи та уникати повторення помилок у майбутньому.

Паралельно проводиться перевірка доцільності подальших робіт залежно від стану реалізації програми управління загрозами. Визначається етап виконання заходів, актуальність подальших дій та можливість їх коригування з урахуванням змін ситуації на ринку або всередині підприємства.

Завершальним етапом стає розробка заходів з прогнозування майбутніх кризових ситуацій. Прогнозування є важливим інструментом управління загрозами, оскільки воно дозволяє підготуватися до можливих викликів, мінімізувати негативні наслідки та підтримувати стабільний розвиток підприємства навіть у нестабільних умовах.

Ключовим аспектом управління загрозами є розробка ефективних управлінських рішень, які дозволяють стабілізувати економічний стан підприємств і організацій агропромислового комплексу. Процес починається з комплексної оцінки фінансово-економічного стану підприємства та розробки схем фінансового оздоровлення і реформування.

На основі цієї оцінки обираються методи фінансового оздоровлення, такі як відновлення платоспроможності підприємства, реструктуризація його боргів або передача активів новим власникам, а в крайньому разі – ліквідація підприємства. Паралельно визначаються попередні заходи для відновлення фінансової стійкості, такі як реструктуризація заборгованості, використання податкових пільг, скорочення виробничих витрат, переоцінка активів або консервація невикористаних ресурсів.

На основі цих дій формується функціональна карта економічної безпеки підприємства, яка включає опис загроз, засобів їх подолання, розрахунки ефективності застосованих заходів та інші важливі аспекти. Це дозволяє створити системний підхід до управління ризиками, мінімізувати можливі втрати та забезпечити стабільний розвиток підприємства в довгостроковій перспективі.

Управління безпекою підприємств аграрного сектору є важливою складовою їхнього функціонування, яка забезпечує стійкість та здатність протистояти різним видам загроз. Це управління полягає в запобіганні або зменшенні негативних наслідків потенційних ризиків, підтримці стабільної діяльності підприємства навіть в умовах економічної нестабільності чи

політичних змін. Основним завданням управління є забезпечення безперервності виробничо-господарських процесів, адаптація до змін у зовнішньому середовищі та швидке реагування на непередбачувані обставини.

Ефективне управління економічною безпекою передбачає своєчасне прийняття рішень, здатних зменшити вплив ризикових факторів. Це досягається завдяки заздалегідь розробленим альтернативним планам дій, що враховують можливі сценарії розвитку подій. Важливою характеристикою такого управління є його спрямованість на підтримку стабільного розвитку підприємства, незалежно від змін, що можуть виникати в економічній, політичній або соціальній сферах.

Процес управління економічною безпекою підприємств аграрного сектору потребує врахування специфіки їхньої діяльності в умовах ринкових трансформацій. Це включає як особливості функціонування агропромислового комплексу, так і природу самих економічних загроз, які можуть виникати в процесі ведення бізнесу. Система управління безпекою підприємства складається з двох взаємопов'язаних частин: об'єкта управління, яким є підприємство, та суб'єкта управління, що приймає рішення та відповідає за їх реалізацію.

В управлінні загрозами важливо не лише долати вже наявні проблеми, а й передбачати потенційні ризики, проводити їхню оцінку та розробляти заходи щодо запобігання можливим негативним наслідкам. Це дозволяє підтримувати підприємство в стані готовності до змін, а також сприяє підвищенню його конкурентоспроможності та фінансової стабільності. Заздалегідь розроблена стратегія управління ризиками сприяє посиленню стійкості підприємства та зменшенню ймовірності виникнення критичних ситуацій.

Концепція управління безпекою підприємства включає кілька ключових елементів, серед яких важливе місце займає попередня діагностика причин виникнення загроз. Це дозволяє своєчасно визначити джерела потенційних ризиків і підготувати підприємство до можливих викликів. Важливо також проводити аналіз зовнішнього середовища та оцінювати конкурентні переваги підприємства, що дозволяє вибрати оптимальну стратегію його розвитку з урахуванням ринкових умов.

Бізнес-планування, орієнтоване на підвищення конкурентоспроможності підприємства, є ще одним важливим компонентом управління економічною безпекою. Це передбачає визначення конкретних цілей та розробку заходів, спрямованих на зміцнення ринкових позицій підприємства. Крім того, слід розробляти процедури фінансового оздоровлення та систему контролю за їх виконанням, що дозволить своєчасно коригувати управлінські рішення та підтримувати підприємство у стані стабільності.

Загалом управління економічною безпекою аграрних підприємств є складним багаторівневим процесом, який вимагає системного підходу, гнучкості та швидкої реакції на зміни у зовнішньому середовищі. Це дозволяє не лише зберігати стабільність підприємства, але й створювати умови для його подальшого розвитку та зміцнення конкурентних позицій на ринку.

4.3. Побудова систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

У дослідженні визначено підходи до створення систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, орієнтованих на врахування інтенсивності та наслідків ризикових подій і потенційних загроз.

Доведено необхідність удосконалення існуючих методів оцінки ефективності ризик-менеджменту через впровадження якісного аналізу на основі методу сценаріїв. Такий підхід дозволяє врахувати різні можливі варіанти розвитку подій та їх вплив на результати застосування заходів ризик-менеджменту. Він також сприяє розробці ефективних стратегій управління ризиками через поєднання прогнозування економічного потенціалу підприємства з системним підходом до прийняття управлінських рішень.

Зазначено, що формування структур управління підприємством має включати процедури та функціональні елементи, які забезпечують збереження стабільності господарської діяльності та захист її економічних результатів. Концепція економічної безпеки набула актуальності в контексті становлення ринкової економіки в Україні. Оскільки будь-яка система чи процес знаходяться в постійному розвитку, виникла потреба дослідити еволюцію цього поняття та сформуванню нормативно-правову базу для забезпечення економічної безпеки.

Спочатку економічна безпека розглядалася як сукупність умов збереження комерційної таємниці підприємств, яка мала критичне значення в умовах раних ринкових перетворень. Зокрема, зміна форми власності, самостійний вихід підприємств на зовнішні ринки, прагнення до максимізації прибутку, випуск конкурентоспроможної продукції та зниження витрат через впровадження нових технологій сприяли актуалізації завдань захисту конфіденційної інформації [180, 203].

Згодом науковці, такі як Сухоруков А.І., Татаркін О.І. та інші, розширили поняття економічної безпеки, зважаючи на загальні економічні виклики країни. Спад виробництва та зміна економічних функцій держави, яка перестала бути головним інвестором і споживачем продукції, змусили переглянути підходи до забезпечення безпеки. Відповідно до цього підходу, економічна безпека визначається впливом зовнішнього середовища, яке в

умовах ринкової економіки перебуває у постійному русі, змінюючись залежно від політичних, соціальних та економічних факторів [218, 238].

Правове забезпечення економічної безпеки держави, яке є основою для формування економічної безпеки аграрного сектору, становить складну проблему. Однією з ключових причин є відсутність чітких концептуальних засад, що ускладнює визначення об'єктів та суб'єктів правових відносин. Додатковою перешкодою є широкий вплив законодавчих актів різного спрямування, включаючи економічні, соціальні, науково-технічні, екологічні, інформаційні та регіональні аспекти. Визначити серед них ті, що мають пріоритетне значення для оцінки економічної безпеки, є надзвичайно складним завданням через їх взаємопов'язаність і складність.

Таким чином, розробка системи управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств вимагає інтеграції кількісних і якісних методів аналізу, прогнозування, оцінки ризиків і формування відповідних стратегій захисту. Це сприятиме підвищенню ефективності діяльності підприємств і зниженню їхньої вразливості до зовнішніх загроз у динамічному середовищі ринкової економіки [180, 203, 218].

Конституція України, адаптована до міжнародних правових стандартів, визначає основні засади економічної безпеки, спрямованої на захист ключових інтересів громадян і суспільства в цілому. До найважливіших завдань держави належать забезпечення особистої недоторканності громадян, захист їхніх майнових прав, підтримання правопорядку та створення умов для соціально-економічного розвитку країни.

Держава бере на себе зобов'язання забезпечувати реалізацію конституційних прав і свобод громадян, включаючи право на власність, доступ до правосуддя та захист від свавілля. Важливою складовою цього процесу є регулювання діяльності органів виконавчої влади в сфері економічної безпеки. Це охоплює створення законодавчих і нормативних

актів, спрямованих на підтримку економічної стабільності, розвиток підприємництва, захист внутрішнього ринку, забезпечення фінансової прозорості та протидію корупції.

Однак, Конституція України лише частково регламентує питання національних економічних інтересів, залишаючи значний простір для інтерпретації законодавчих норм. Такий підхід створює правові прогалини, що ускладнюють формування єдиної системи захисту економічних інтересів держави. Відсутність чіткого визначення економічних пріоритетів та механізмів їх забезпечення обмежує здатність держави ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, такі як економічні кризи, глобальна конкуренція, торгівельні конфлікти та загрози національній безпеці.

Тому для посилення економічної безпеки України необхідне удосконалення нормативно-правової бази. Це включає розробку законодавчих актів, які б чітко визначали національні економічні інтереси, пріоритети державної політики у сфері економіки, механізми їх захисту та відповідальність державних органів за виконання цих завдань. Лише за умов належного законодавчого забезпечення держава зможе гарантувати економічну стабільність, захист прав громадян і підтримку сталого розвитку на національному рівні.

Згідно зі статтею 17 Конституції України, забезпечення економічної безпеки належить до найважливіших функцій держави та вважається спільним завданням усього українського народу. Це означає, що держава зобов'язується створювати умови для підтримки економічної стабільності, розвитку національної економіки та захисту прав громадян у сфері економічних відносин. Водночас кожен громадянин і підприємство мають дотримуватися економічного законодавства та сприяти зміцненню національної економіки.

Стаття 92 Конституції України закріплює основи економічної політики держави, визначаючи ключові правові норми, які регулюють економічну діяльність. Це включає встановлення правового режиму власності, що регулює питання володіння, користування та розпорядження майном як приватними особами, так і державою. Визначаються також принципи підприємницької діяльності, які включають свободу підприємництва, право на ведення бізнесу та гарантії його захисту від незаконного втручання з боку державних органів.

Конституція регламентує правила конкуренції та антимонопольного регулювання, які забезпечують рівні умови для всіх учасників ринку та захищають підприємства від недобросовісної конкуренції. Це створює основу для прозорих ринкових відносин, стимулює інновації та сприяє розвитку національної економіки.

Також у статті зазначено норми, що стосуються зовнішньоекономічної діяльності та митної політики, які визначають правила торгівлі з іншими країнами, порядок експорту та імпорту товарів, регулювання митних зборів і тарифів. Це сприяє інтеграції України у світову економіку та забезпечує розвиток міжнародного співробітництва.

Крім того, Конституція охоплює демографічні та міграційні процеси, включаючи регулювання потоків мігрантів, захист трудових прав громадян, а також підтримку зайнятості населення. Це є важливим аспектом економічної безпеки, оскільки без належного контролю над міграційними процесами країна може зіштовхнутися з дефіцитом робочої сили або перевантаженням соціальної інфраструктури.

Окрему увагу в статті 92 приділено організації виконавчої влади та державної служби, які відповідають за впровадження економічної політики на практиці. Визначається структура та функції виконавчих органів,

принципи їхньої діяльності, права та обов'язки державних службовців, а також механізми контролю за виконанням державних функцій.

Також передбачено функціонування системи статистики та інформування, яка забезпечує збір, обробку та поширення економічної інформації. Це дозволяє органам влади здійснювати ефективний контроль за станом економіки, розробляти програми розвитку та приймати стратегічні рішення на основі достовірних даних.

Крім того, стаття регулює засади місцевого самоврядування, визначаючи його роль у забезпеченні економічної безпеки на регіональному рівні. Органи місцевого самоврядування отримують повноваження щодо управління економічним розвитком своїх територій, розподілу місцевих бюджетів, підтримки підприємництва та залучення інвестицій.

Таким чином, Конституція України встановлює комплексні правові засади економічної політики, спрямованої на забезпечення економічної безпеки країни. Вона визначає ключові напрями державного управління економікою, регулювання підприємницької діяльності, конкуренції, зовнішньої торгівлі та соціально-економічного розвитку, створюючи основу для ефективного функціонування економіки на всіх рівнях — від державного до місцевого.

Додатково в Конституції визначено основи бюджетної та фінансово-валютної політики, які регулюються законами України про державний бюджет, бюджетну систему, податкову систему, створення та функціонування фінансових, грошових, кредитних та інвестиційних ринків. До цього входить порядок утворення та погашення державного внутрішнього і зовнішнього боргу, випуск і обіг державних цінних паперів, а також організація спеціальних економічних зон зі специфічним режимом господарської діяльності.

Формування стратегії економічної безпеки неможливе без врахування існуючої правової бази, закладеної у Концепції національної безпеки України, ухваленій Верховною Радою України. Розробка цього документа тривала п'ять років. Вона розпочалася з Указу Президента України від 15 січня 1992 року №41/92, після чого проєкт Концепції був винесений на перше читання у Верховній Раді України 19 жовтня 1993 року, а друге читання відбулося 24 травня 1996 року. Остаточного документ було ухвалено 16 січня 1997 року.

Концепція національної безпеки України визначає економічну безпеку як один із центральних елементів системи національної безпеки, спрямованої на підтримання стабільності держави в усіх сферах суспільного життя. Вона охоплює формування законодавчої бази, розробку стратегічних доктрин, концепцій і програм, які мають забезпечувати ефективне функціонування економіки та захист її ключових секторів від внутрішніх і зовнішніх загроз.

Концепція деталізує основні положення економічної безпеки, починаючи з визначення пріоритетних національних інтересів і завершуючи створенням ефективних механізмів реагування на потенційні загрози. Головним пріоритетом є формування соціально орієнтованої ринкової економіки, яка підтримує економічну незалежність держави та сприяє підвищенню якості життя громадян. Така економіка повинна поєднувати досягнення стратегічних цілей держави з підтриманням високих стандартів людського розвитку.

Систематизовані загрози економічній безпеці України включають як внутрішні, так і зовнішні фактори. Серед внутрішніх загроз виділяються:

- Неєфективне державне управління, яке спричиняє економічну нестабільність через неправильне планування, нераціональне використання ресурсів і відсутність чіткої економічної стратегії.

- Структурні диспропорції в економіці, пов'язані з незбалансованим розвитком різних секторів і надмірною залежністю від окремих галузей, зокрема сільського господарства чи експорту сировини.
- Монополізація виробництва, яка обмежує конкуренцію, стримує розвиток малого та середнього бізнесу й веде до завищення цін.
- Залежність від зовнішніх ресурсів і технологій, яка знижує рівень економічної автономії країни та підвищує її вразливість перед глобальними ризиками.

До зовнішніх загроз належать:

- Економічна ізоляція України від світових ринків, яка обмежує можливості для торгівлі, інвестицій і міжнародного співробітництва.
- Неконтрольований відтік інтелектуальних, матеріальних і фінансових ресурсів, що послаблює економічний потенціал держави та сприяє «відтоку мізків».
- Криміналізація суспільства та діяльність тіньових структур, які завдають шкоди легальному бізнесу, знижують доходи державного бюджету та підривають довіру до економічної системи.

Дослідження підтвердили актуальність цих загроз для економічної безпеки України, підкреслюючи необхідність їх системного вивчення та запровадження стратегічних заходів для мінімізації ризиків. У додатку А наводиться докладна класифікація економічних інтересів, загроз і відповідних напрямів забезпечення економічної безпеки.

Конституція України визначає основи забезпечення економічної безпеки відповідно до міжнародних стандартів. Вона гарантує фундаментальні права громадян, такі як особиста недоторканність, право на власність і захист майнових прав, а також підтримання правопорядку. Держава зобов'язана гарантувати ці права, створювати умови для розвитку

підприємництва та контролювати діяльність органів виконавчої влади, які відповідають за реалізацію економічної політики.

Однак положення Конституції щодо економічної безпеки залишаються досить загальними, що створює труднощі в їх практичному застосуванні. Відсутність конкретних норм і процедур регулювання обмежує здатність держави оперативно реагувати на економічні виклики та забезпечувати стабільність національної економіки. Це також ускладнює розробку дієвих механізмів управління, визначення відповідальності державних органів і реалізацію ефективних управлінських рішень.

Отже, для зміцнення економічної безпеки України необхідне більш детальне законодавче регулювання, спрямоване на розробку чітких критеріїв захисту національних інтересів, створення спеціалізованих органів контролю та впровадження механізмів відповідальності за невиконання зобов'язань. Це дозволить забезпечити стійкість економічної системи, знизити ризики зовнішніх впливів і гарантувати сталий розвиток держави.

Важливим аспектом є те, що економічна безпека віднесена до основних функцій держави, що вимагає від уряду активних дій у цьому напрямі. Конституція регулює питання власності, підприємницької діяльності, конкуренції, антимонопольної політики, зовнішньоекономічних зв'язків, митної справи, міграційних процесів та організації місцевого самоврядування. Окрім того, визначено правила управління державною службою, державною статистикою та інформатикою.

До економічної політики держави також належать бюджетне та фінансове регулювання, оподаткування, створення та функціонування фінансових, грошових, кредитних та інвестиційних ринків. Законодавство регулює порядок випуску й обігу державних цінних паперів, управління державним боргом та створення спеціальних економічних зон з особливим режимом господарювання.

Розробка стратегії економічної безпеки неможлива без належного нормативно-правового забезпечення, зокрема без врахування Концепції національної безпеки України. Цей документ був створений у процесі багаторічної роботи, розпочатої указом Президента України. Після тривалих обговорень у парламенті його було остаточно ухвалено, що забезпечило формування системного підходу до питання національної безпеки, включаючи економічну складову.

Економічна безпека є фундаментальною складовою системи національної безпеки, яка забезпечує економічну стабільність, стійкість держави та її здатність протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Вона охоплює широкий спектр заходів, спрямованих на збереження економічного потенціалу країни, підтримку конкурентоспроможності та гарантування сталого розвитку.

Концепція економічної безпеки передбачає створення нормативно-правової бази, що визначає ключові напрями економічної політики держави. Це включає розробку стратегічних документів, таких як доктрини, концепції та державні програми, які встановлюють чіткі цілі й механізми забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях управління. Особлива увага приділяється формуванню правил функціонування економіки, зокрема регулюванню внутрішнього ринку, підтримці підприємництва та розвитку міжнародного економічного співробітництва.

Одним з основних завдань економічної безпеки є захист національної економіки від внутрішніх та зовнішніх загроз. Внутрішні загрози можуть включати економічні кризи, структурні диспропорції, високий рівень корупції, монополізацію ринку, соціальні нерівності та діяльність тіньового сектору. Зовнішні загрози стосуються глобальної економічної нестабільності, торговельних санкцій, зниження попиту на національну продукцію, коливань

світових цін на енергоресурси, залежності від імпорту критично важливих товарів та послуг.

Ключовим аспектом є забезпечення економічної незалежності держави, що означає здатність країни самостійно визначати економічну політику без зовнішнього втручання. Це включає розвиток внутрішніх виробничих потужностей, диверсифікацію економіки, підтримку стратегічно важливих галузей, створення сприятливих умов для залучення інвестицій та зменшення залежності від іноземних кредитів і технологій.

Іншим важливим завданням є підтримання економічної стабільності через забезпечення фінансової стійкості, контроль за інфляцією, підтримку збалансованого державного бюджету, формування резервних фондів і розвиток банківської системи. Це також включає ефективне управління державним боргом, стимулювання інновацій та забезпечення довгострокового економічного зростання.

Соціально-економічний розвиток є ще однією важливою складовою економічної безпеки. Це передбачає підвищення рівня життя населення, забезпечення доступу до якісних соціальних послуг, створення нових робочих місць і зменшення безробіття. Важливою умовою є підтримка справедливого розподілу доходів, що сприяє зміцненню соціальної стабільності та попередженню соціальних конфліктів.

Інтеграція у світову економіку є ще одним пріоритетом економічної безпеки. Вона включає укладання міжнародних торговельних угод, розвиток експортного потенціалу країни, пошук нових ринків збуту, участь у глобальних виробничих ланцюгах і забезпечення конкурентоспроможності національних компаній на міжнародній арені.

Таким чином, економічна безпека — це багатовимірна система заходів, що забезпечує не лише економічну стабільність, а й політичну, соціальну та екологічну стійкість держави. Вона є запорукою суверенітету країни,

підвищення рівня життя громадян і стійкого розвитку національної економіки в умовах глобальної конкуренції та невизначеності.

Пріоритетним національним інтересом у сфері економіки є створення самодостатньої соціально орієнтованої ринкової економіки, яка здатна забезпечити сталий розвиток держави. До основних загроз економічній безпеці відносяться неефективність державного управління, структурні диспропорції, монополізація виробництва, залежність від зовнішніх ресурсів, економічна ізоляція, відтік ресурсів, а також діяльність тіньових структур. Аналіз підтверджує актуальність цих загроз і необхідність їх систематичного усунення для забезпечення економічної стабільності країни.

Аналіз чинної нормативно-правової бази економічної політики України демонструє необхідність її суттєвого вдосконалення, щоб забезпечити ефективне реагування на сучасні виклики у сфері економічної безпеки. Існуючі закони та регуляторні акти потребують перегляду з метою адаптації до нових умов глобальної економіки, технологічних змін та внутрішньоекономічних викликів, таких як інфляція, енергетична криза та фінансові ризики.

Одним з першочергових завдань є оновлення ключових стратегічних документів, зокрема Концепції національної безпеки України. Цей документ повинен враховувати не лише традиційні економічні ризики, але й новітні виклики, пов'язані з глобалізацією, цифровою трансформацією, кібербезпекою та екологічними загрозами. Слід розробити сучасні механізми протидії цим зарозам, закріпити пріоритети національних економічних інтересів та передбачити ефективні інструменти державного регулювання.

Ще одним важливим кроком є розробка та затвердження Стратегії забезпечення економічної безпеки України. Цей документ має визначити довгострокові цілі економічного розвитку, включаючи підтримку стратегічних галузей, розвиток внутрішнього ринку, стимулювання інновацій

та залучення іноземних інвестицій. Стратегія також повинна передбачати заходи з подолання економічних криз, протидії монополізації, підтримки малого та середнього бізнесу, а також розширення експортного потенціалу країни.

Особлива увага має бути приділена сільськогосподарській галузі, яка є ключовим сектором української економіки. Прийняття сучасного закону, що регулює цю сферу, сприятиме забезпеченню продовольчої безпеки країни, підвищенню врожайності та конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції на міжнародних ринках. Такий закон має враховувати регулювання земельних відносин, державну підтримку фермерів, розвиток інфраструктури та стимулювання інновацій у аграрному секторі.

Оновлена нормативно-правова база також має передбачати підтримку екологічної стійкості, зокрема розвиток зелених технологій, скорочення викидів та впровадження енергоефективних рішень у промисловості та сільському господарстві. Важливо створити комплексні механізми моніторингу та контролю за дотриманням екологічних стандартів.

Крім того, необхідно вдосконалити систему економічного управління через забезпечення прозорості діяльності державних органів, запровадження ефективних механізмів боротьби з корупцією та створення сприятливого бізнес-клімату. Це включає реформування податкової системи, спрощення процедур ведення бізнесу та розширення доступу до фінансових ресурсів для малого та середнього підприємництва.

Таким чином, модернізація нормативно-правової бази економічної політики України є критично важливим кроком для зміцнення національної економіки, підвищення її стійкості до зовнішніх і внутрішніх викликів, забезпечення економічної безпеки та створення сприятливих умов для сталого розвитку країни.

Сучасні нормативно-правові акти, що регулюють економічні відносини, не створюють необхідної основи для ефективного забезпечення економічної безпеки. Основними недоліками є застарілість законодавчих актів, розроблених у період функціонування адміністративно-командної системи управління. Вони не враховують сучасні ринкові реалії та положення чинної Конституції України. Крім того, чинне законодавство є розрізненим і не становить єдиної цілісної системи норм, здатних комплексно захищати економічні інтереси особи, суспільства та держави від нових загроз. Серед таких загроз можна виділити зниження конкурентоспроможності підприємств, корупційні прояви, фінансові махінації, промислове шпигунство та інші ризики, пов'язані зі світовими економічними змінами.

Однією з ключових проблем сучасної системи управління економічною безпекою України є повільне усунення законодавчих прогалин, які виникають через застарілі нормативно-правові акти або відсутність чітких регуляторних механізмів. Це створює сприятливі умови для прийняття суперечливих і часто неконституційних рішень органами місцевого самоврядування. Нерідко такі акти не відповідають загальнонаціональному законодавству, що призводить до порушення економічних інтересів громадян і бізнесу, створення несприятливого інвестиційного клімату та загострення соціально-економічних конфліктів.

Через нечіткість правових норм органи місцевого самоврядування отримують можливість приймати рішення, які можуть суперечити загальнодержавним інтересам, зокрема у сфері регулювання підприємницької діяльності, оподаткування, землекористування, інвестування та підтримки малого й середнього бізнесу. Така ситуація створює правову невизначеність, підриває довіру до органів влади та уповільнює економічний розвиток регіонів.

Ще однією суттєвою проблемою є недостатня регламентація діяльності органів, відповідальних за забезпечення економічної безпеки. Відсутність чіткої законодавчої бази щодо їхньої структури, повноважень, обов'язків і механізмів взаємодії ускладнює координацію зусиль між центральними та місцевими органами влади. Це призводить до дублювання функцій, зниження ефективності управління, а в окремих випадках — до зловживань владою та корупції.

Крім того, законодавчі акти часто не враховують сучасних викликів, пов'язаних із глобалізацією, технологічним прогресом та цифровізацією економіки. Це створює ризики для національної економічної безпеки, такі як відсутність регулювання цифрових активів, недостатній контроль за транскордонними фінансовими операціями, неефективна боротьба з економічними злочинами та відсутність комплексного підходу до управління кризовими ситуаціями.

Для подолання цих проблем необхідно здійснити комплексну реформу законодавчої бази, яка регулює діяльність органів державної влади та місцевого самоврядування у сфері економічної безпеки. Це передбачає розробку чітких законодавчих актів, які б регламентували повноваження та відповідальність відповідних установ, забезпечували їхню взаємодію та створювали дієві механізми контролю за їхньою діяльністю.

Таким чином, усунення законодавчих прогалин, гармонізація нормативно-правової бази з міжнародними стандартами, а також підвищення ефективності діяльності органів економічної безпеки є необхідними кроками для забезпечення стійкого економічного розвитку країни та захисту національних економічних інтересів. Це дозволить створити прозору систему управління, підвищити інвестиційну привабливість регіонів та забезпечити соціально-економічну стабільність на всіх рівнях управління.

Підходи до визначення економічної безпеки суттєво різняться. Одні експерти розглядають її через призму міжнародних економічних відносин, підкреслюючи такі аспекти, як нерівномірний економічний розвиток, зростання заборгованості, глобальні фінансові кризи, поширення бідності та інші дестабілізаційні фактори. Інші дослідники пов'язують економічну безпеку з умовами, які забезпечують найефективніший розвиток національної економіки, включаючи доступ до зовнішніх джерел сировини та енергії, стабільність іноземних інвестицій та гарантії свободи міжнародної торгівлі.

Ці різні погляди лише частково знайшли відображення в чинному законодавстві, що значно ускладнює формування комплексної стратегії економічної безпеки. Відсутність узгодженої правової бази перешкоджає впровадженню ефективних управлінських рішень у сфері захисту економічних інтересів держави. Законодавчі акти у сфері економічних відносин наразі не забезпечують достатніх умов для підтримки стабільності аграрного сектору. Це вимагає перегляду підходів до правового регулювання, формування єдиної системи норм і створення дієвого механізму їхньої реалізації на всіх рівнях державного управління. Без цього неможливо забезпечити стійкий економічний розвиток, зниження рівня ризиків і підтримку конкурентоспроможності національної економіки.

Дослідження доводять, що для ефективного управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою необхідно доповнити існуючі методи ризик-менеджменту якісним аналізом, зокрема, використанням методу сценаріїв. Цей підхід дозволяє моделювати можливі ризикові ситуації, оцінювати їх вплив на підприємство та підвищувати ефективність управлінських рішень. Поєднання методу сценаріїв з оцінкою економічного потенціалу підприємства дає можливість краще формувати та впроваджувати стратегії управління ризиками. Відповідно, в дослідженні

запропоновано конкретні заходи щодо вдосконалення структури управління аграрними підприємствами шляхом насичення її функціоналом безпеки, що сприятиме економічному захисту результатів діяльності.

Висновки до розділу 4:

1. Встановлено, що ключовими складовими економічної та організаційно-правової безпеки як об'єктів управління є: майнова безпека, яка спрямована на захист активів підприємства від можливих втрат у процесі його діяльності, а також від незаконних дій з боку конкурентів, контрагентів чи інших зацікавлених сторін; інформаційна безпека, яка забезпечує конфіденційність комерційно важливої інформації, включаючи дані про капітал, стратегії, плани та особливості співпраці з партнерами; кадрова безпека, яка полягає у відповідності персоналу цілям підприємства та запобіганні діям працівників, що можуть суперечити інтересам компанії, як у правовому, так і позаправовому аспектах.

2. Дослідження показали, що система управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу повинна об'єднувати підсистему виявлення та реагування на загрози з підсистемою управління змінами у внутрішніх процесах підприємства та його відносинах із зовнішніми контрагентами. Ця система охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління, а також планування, організацію, контроль і регулювання, як основні функції менеджменту. Підсистема управління загрозами орієнтована не лише на усунення вже існуючих загроз, але й на їх прогнозування та попередження кризових ситуацій.

3. У дослідженні визначено підходи до створення систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних

підприємств, які враховують оцінку інтенсивності та наслідків ризикових подій і загроз. Підтверджено, що для більшої ефективності ризик-менеджменту необхідно доповнити існуючі методи кількісної оцінки якісним аналізом, використовуючи метод сценаріїв. Це дозволяє врахувати можливі сценарії розвитку подій і їхній вплив на ефективність застосування ризик-менеджменту, а також сприяє розробці і впровадженню відповідних стратегій. Комбінація сценарного підходу з оцінкою економічного потенціалу підприємств покращує якість управлінських рішень у сфері управління ризиками. Запропоновано конкретні напрями і процедури, які дозволяють інтегрувати функції забезпечення безпеки в структуру управління підприємством, що забезпечує захист його діяльності та результатів.

РОЗДІЛ 5

ІНТЕГРАЦІЯ СИСТЕМ ТА МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ В МЕНЕДЖМЕНТ СУБ'ЄКТІВ АГРОБІЗНЕСУ

5.1. Структурні особливості систем управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

Дослідження підтвердили, що основою побудови та структурування систем управління безпекою господарської діяльності, зокрема економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою, є інформаційна база, яка підтримує ухвалення управлінських рішень. Це означає, що ефективне функціонування підприємства залежить від наявності якісної інформації про його стан, потенційні загрози та можливості реагування на них.

Для забезпечення такої інформаційної бази доцільним є створення спеціальної підсистеми моніторингу стану безпеки аграрного підприємства. Моніторинг дозволяє здійснювати регулярний контроль і аналіз показників, які визначають рівень безпеки діяльності підприємства, і формувати своєчасні рекомендації щодо управлінських рішень.

Основні завдання моніторингу безпеки включають:

Оцінка поточного стану та динаміки розвитку: Це передбачає постійне відстеження змін за визначеними критеріями безпеки, що дозволяє визначити, наскільки підприємство відповідає встановленим стандартам безпеки та чи потребує його діяльність коригування.

Виявлення негативних тенденцій: Важливо вчасно ідентифікувати загрози та небажані зміни в економічних і організаційних процесах, які можуть зашкодити підприємству.

Встановлення причин і джерел загроз: Для ефективного реагування на загрози необхідно з'ясувати їхні причини, джерела виникнення та інтенсивність впливу на підприємство.

Прогнозування наслідків загроз: Це дає можливість оцінити потенційний вплив негативних процесів на підприємство в майбутньому, а також визначити, яких заходів слід вжити для мінімізації можливих збитків.

Системний аналіз поточної ситуації: Регулярне вивчення ситуації дозволяє зрозуміти не лише поточний стан підприємства, а й тенденції його розвитку.

Розробка заходів протидії загрозам: На основі аналізу розробляються цільові заходи, спрямовані на запобігання або мінімізацію впливу виявлених загроз.

Крім того, було розроблено методичний підхід до проектування структурних параметрів систем управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Цей підхід враховує такі характеристики підприємств, як розмір, масштаб виробництва та товарно-галузева спеціалізація. Формалізація підходу дозволяє врахувати особливості кожного підприємства та забезпечити оптимальну взаємодію між різними складовими підсистеми захисту та системою управління безпекою (рис. 5.1).

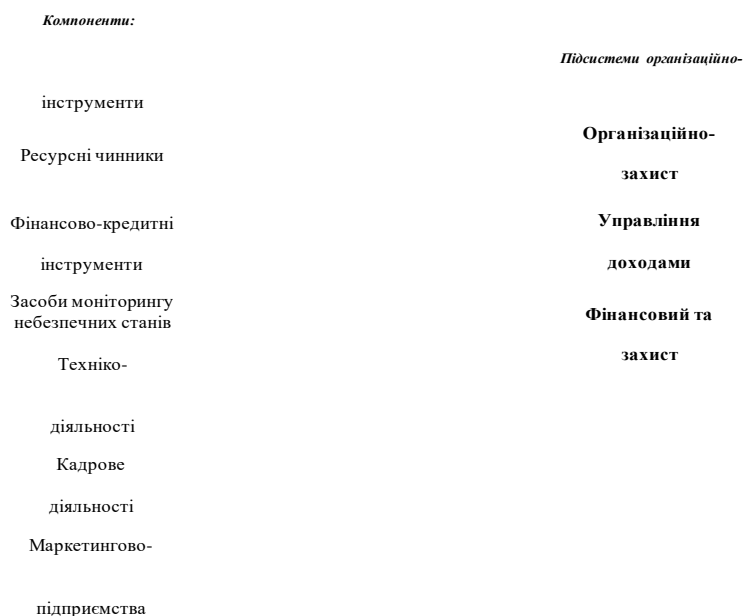


Рис. 5.1. Взаємодія складових підсистеми захисту та системи управління безпекою в менеджменті аграрних підприємств

Таким чином, побудова ефективної системи управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств базується на комплексному підході, який охоплює моніторинг, аналіз, прогнозування та впровадження захисних заходів. Це дозволяє створити гнучку та адаптивну систему управління, яка здатна своєчасно реагувати на виклики та забезпечувати стійкий розвиток підприємства.

Дослідження підтвердили, що ефективне управління безпекою господарської діяльності підприємств, особливо в аграрному секторі, ґрунтується на використанні комплексної інтегрованої інформаційної системи. Така система дозволяє здійснювати повноцінний моніторинг, аналіз та оцінку основних аспектів безпеки підприємства, охоплюючи організаційно-правову, економічну та екологічну складові. Вона стає критично важливою у сучасних умовах, коли бізнес стикається з низкою внутрішніх і зовнішніх викликів, таких як зміни ринкової кон'юнктури, посилення екологічних стандартів та нормативно-правових вимог.

Інтегрована інформаційна система забезпечує підтримку процесу прийняття управлінських рішень, надаючи керівництву підприємства доступ до своєчасної та точної інформації про стан справ у всіх ключових підрозділах. Це дозволяє приймати обґрунтовані рішення, спрямовані на мінімізацію ризиків, підвищення економічної ефективності та забезпечення екологічної безпеки.

Основні функції інформаційної системи:

- Збір даних: Автоматизований збір інформації з різних внутрішніх і зовнішніх джерел, включаючи фінансові, виробничі, екологічні та правові показники.
- Обробка даних: Інтеграція отриманих даних у єдину базу з можливістю їх обробки за допомогою спеціальних алгоритмів і моделей прогнозування.

- Аналіз і візуалізація: Створення аналітичних звітів, діаграм і прогнозів, що дозволяють оцінювати поточний стан підприємства та передбачати майбутні ризики.

- Прийняття рішень: Забезпечення інструментів для обґрунтованого вибору стратегічних і тактичних рішень.

Підсистема моніторингу:

Однією з найважливіших складових інформаційної системи є підсистема моніторингу, яка дозволяє проводити постійний контроль ключових показників безпеки підприємства. Моніторинг передбачає оперативне відстеження всіх змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі. Це дозволяє своєчасно ідентифікувати можливі загрози, оцінити їхній вплив та швидко вжити коригувальних заходів.

Приклади функцій підсистеми моніторингу:

- Економічний моніторинг: Контроль за фінансовими показниками, динамікою продажів, собівартістю продукції та ефективністю використання ресурсів.

- Екологічний моніторинг: Оцінка впливу виробничих процесів на навколишнє середовище, контроль за дотриманням екологічних стандартів та норм.

- Юридичний моніторинг: Відстеження змін у законодавстві, що регулює господарську діяльність, а також аналіз відповідності підприємства встановленим нормам.

Переваги інтегрованої інформаційної системи:

- Прозорість управління: Автоматизація процесів забезпечує зниження ймовірності людських помилок, підвищує точність і достовірність даних.

- Проактивний підхід: Завдяки прогнозуванню та аналізу ризиків система дозволяє запобігати потенційним кризовим ситуаціям.

- Гнучкість і адаптивність: Швидка адаптація управлінських стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.
- Оптимізація витрат: Завдяки ефективному використанню ресурсів знижується собівартість продукції та підвищується прибутковість підприємства.
- Підвищення конкурентоспроможності: Підприємства, які впроваджують такі системи, отримують конкурентні переваги завдяки кращій управлінській координації та інноваційним підходам до організації бізнесу.

Таким чином, впровадження комплексної інформаційної системи з підсистемою моніторингу є необхідною умовою для ефективного управління безпекою підприємства. Вона дозволяє створити стійку управлінську структуру, забезпечити довгострокову стабільність, оптимізувати бізнес-процеси та підвищити рівень конкурентоспроможності підприємства на ринку. У сучасних умовах така система стає важливим стратегічним ресурсом, здатним підтримати сталий розвиток підприємства та забезпечити його захист від різних економічних, екологічних і правових загроз.

Моніторинг є ключовим інструментом оцінки поточного стану підприємства, виявлення змін і тенденцій його розвитку за визначеними критеріями безпеки. Це включає організаційно-правовий аспект, який передбачає дотримання нормативно-правових вимог, забезпечення законності господарської діяльності, захист прав підприємства та його партнерів. Економічна безпека охоплює фінансову стабільність, рентабельність, конкурентоспроможність та захист від внутрішніх і зовнішніх ризиків. Екологічна безпека спрямована на мінімізацію негативного впливу діяльності підприємства на довкілля, забезпечення раціонального використання природних ресурсів і виконання екологічних стандартів.

Основними завданнями системи моніторингу є своєчасна оцінка поточного стану підприємства за різними параметрами безпеки, відстеження змін у його діяльності та відповідність економічних і організаційних процесів встановленим стандартам. Моніторинг дозволяє виявляти потенційні загрози, встановлювати їхні причини, джерела виникнення, інтенсивність впливу та можливі наслідки для підприємства. На основі отриманих даних формуються прогнози щодо розвитку подій та наслідків деструктивних тенденцій, а також визначаються шляхи мінімізації ризиків.

Системний аналіз ситуації дозволяє вивчати не лише поточний стан підприємства, але й перспективи його розвитку з урахуванням взаємозв'язку організаційно-правових, економічних та екологічних факторів. Важливою складовою є розробка цільових заходів щодо протидії загрозам, зокрема впровадження нових управлінських рішень, оновлення нормативно-правових документів, підвищення фінансової стійкості, а також впровадження екологічно безпечних технологій.

Було також формалізовано методичний підхід до проектування структурних параметрів систем управління безпекою з урахуванням взаємодії організаційно-правових, економічних та екологічних складових. Цей підхід передбачає врахування таких характеристик підприємства, як його розмір, масштаби виробництва та товарно-галузева спеціалізація. Формалізація взаємодії різних компонентів дозволяє створити адаптивну систему управління, яка ефективно реагує на внутрішні й зовнішні виклики, підтримуючи стійкий розвиток підприємства. Таким чином, забезпечується баланс між правовими, економічними та екологічними аспектами діяльності, що сприяє стабільності та конкурентоспроможності аграрного підприємства в довгостроковій перспективі.

Для забезпечення надійного моніторингу економічної безпеки аграрного сектора пропонується структуризація показників на дві ключові

групи. Перша група включає показники-критерії, які безпосередньо відображають рівень економічної безпеки. Вони є основою для визначення, наскільки ефективно функціонує аграрний сектор і чи відповідає його діяльність установленим стандартам та очікуванням. Друга група – це аналітико-інформаційні показники, які розширюють загальну картину, доповнюючи основні критерії додатковими аспектами та деталями. Разом ці групи створюють комплексну систему оцінки стану безпеки.

Ефективне використання цих показників потребує інтегрованого підходу, адже розгляд їх окремо призводить до спотвореної картини. Лише системний аналіз дозволяє визначити реальні граничні значення показників, які відображають фактичний рівень безпеки аграрного сектора. Граничні значення залежать від економічних умов і мають враховувати етапи розвитку сектора, можливі кризи та періоди стабільності. Такий підхід вимагає використання варіантної оцінки, яка адаптується до змінних умов та дозволяє зберігати актуальність результатів аналізу.

Кожен показник повинен бути конкретним, мати чітку мету та бути адаптованим до особливостей управлінських процесів. Важливо враховувати динаміку змін, вплив різних факторів та управлінських рішень, щоб забезпечити точність оцінки. Крім того, оцінка повинна проводитися постійно, з урахуванням змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, включаючи політичні, економічні та соціальні фактори. Важливим є врахування як поточного стану підприємств, так і тенденцій їхнього розвитку.

Для якісного моніторингу необхідна відповідна інфраструктура, яка включає методичне, правове, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення. Це дозволяє проводити регулярний аналіз, обробляти великі обсяги даних і забезпечувати доступність інформації для прийняття управлінських рішень.

Загрози економічній безпеці класифікуються за їхнім характером та походженням, що дозволяє проводити цілеспрямований аналіз. У цьому контексті пропонується виділити три основні аналітичні блоки. Перший – це аналіз глобального середовища та місця, яке посідає український аграрний сектор у світовій економіці. Другий – це аналіз зовнішнього середовища країни, де розглядаються макроекономічні умови та міжнародні торговельні відносини. Третій – аналіз внутрішнього середовища, включаючи регіональні аспекти, що впливають на функціонування аграрного сектора.

Система соціально-економічних показників для моніторингу аграрного сектора повинна відповідати кільком важливим вимогам. Вона має забезпечувати комплексний аналіз як на національному, так і на регіональному рівнях. Перелік показників повинен бути узгоджений із основними загрозами, легко інтерпретуватися та перевірятися на відповідність реальним даним. Важливо, щоб показники використовувалися синхронно у часі та відображали актуальні характеристики соціально-економічної ситуації.

Основними показниками можуть бути: обсяг ВВП на одну особу, темпи зростання ВВП, обсяг іноземних інвестицій, індекс фізичного обсягу сільськогосподарської продукції, обсяг внутрішнього та зовнішнього боргу, співвідношення імпорту та експорту, рівень бідності серед сільського населення, доходи різних груп населення, рівень безробіття, витрати на аграрну науку, охорону здоров'я, культуру та споживання основних продуктів харчування в сільській місцевості.

Для визначення граничних значень цих показників розроблено комплекс заходів, що включають аналіз динаміки соціально-економічних показників, проведення розрахунків прогнозних параметрів, анкетування та соціологічні опитування фахівців, а також узагальнення їхніх експертних оцінок. До уваги беруться демографічні характеристики, такі як середня

тривалість життя населення. На основі отриманих даних визначаються оптимальні граничні значення показників, що забезпечують максимальну економічну безпеку.

Таким чином, якісний аналіз змін економічних індикаторів є ключовим чинником у забезпеченні стабільного розвитку аграрного сектора. Системний підхід до моніторингу дозволяє вчасно виявляти загрози, оцінювати їхній вплив та приймати ефективні управлінські рішення, спрямовані на зміцнення економічної безпеки. Це забезпечує не лише стійкість підприємств, але й конкурентоспроможність аграрного сектора на внутрішньому та міжнародному ринках.

Для ефективного моніторингу економічної безпеки аграрного сектора необхідно розподілити відповідні показники на дві основні групи. Перша група містить показники-критерії, які безпосередньо відображають рівень економічної безпеки та слугують основними індикаторами для оцінки стабільності аграрного сектора. До цієї категорії належать ключові параметри, що дають змогу оцінити економічну стійкість, конкурентоспроможність та ефективність господарської діяльності підприємств. Друга група включає аналітично-інформаційні показники, які поглиблюють розуміння загальної ситуації, доповнюючи первинну оцінку деталізованою інформацією щодо різних аспектів функціонування аграрних підприємств.

Ці показники не повинні аналізуватися окремо, оскільки лише комплексний підхід дозволяє отримати об'єктивні результати. Взаємозв'язок між різними показниками створює можливість визначати їхні граничні значення, які залежать від поточного стану економіки, тенденцій розвитку, можливих ризиків та кризових ситуацій. Тому підхід до оцінки має бути гнучким і адаптивним до мінливих умов. Граничні значення повинні

враховувати як економічні цикли, так і специфіку діяльності окремих регіонів та підприємств.

Кожен показник повинен бути конкретно визначеним і орієнтованим на досягнення чітко встановлених цілей. Необхідно враховувати, що на економічні результати можуть впливати різні управлінські рішення, тому система моніторингу повинна бути здатною адаптуватися до змін і забезпечувати актуальність даних. Моніторинг має проводитися постійно, з урахуванням динаміки змін, що відбуваються як у внутрішньому середовищі підприємств, так і в зовнішніх економічних умовах, включаючи політичні, соціальні та екологічні фактори.

Для забезпечення якісного моніторингу потрібна розвинена інфраструктура, яка включає методичне, правове, організаційне, інформаційне та технічне забезпечення. Це дозволяє створити систему збору, обробки та аналізу великого обсягу даних, на основі яких приймаються обґрунтовані управлінські рішення.

Аналіз факторів загроз економічній безпеці передбачає розгляд їх характеру та джерел виникнення. Для цього пропонується поділити аналіз на три ключові аналітичні блоки. Перший блок стосується глобального економічного середовища та місця українського аграрного сектора в системі світового господарства. Тут враховуються міжнародні економічні тренди, рівень інтеграції країни у світову економіку та вплив глобальних економічних процесів. Другий блок охоплює зовнішнє економічне середовище країни, зокрема макроекономічні умови, експортно-імпортні операції, міжнародні угоди та торговельні відносини. Третій блок зосереджується на внутрішніх умовах функціонування аграрних підприємств, враховуючи регіональні та локальні особливості економіки.

Соціально-економічні показники для моніторингу аграрного сектора повинні відповідати кільком важливим критеріям. Вони повинні

забезпечувати комплексний аналіз як на національному, так і на регіональному рівнях, враховувати основні ризики та загрози, відобразити реальні процеси в економіці, бути зрозумілими та доступними для інтерпретації. Також важливо, щоб система показників була легко перевіряною та синхронно застосовувалася у визначених часових інтервалах.

До ключових показників належать: обсяг ВВП на душу населення, темпи його зростання, індекс фізичного обсягу сільськогосподарської продукції, обсяг іноземних інвестицій, співвідношення імпорту та експорту, рівень бідності серед сільського населення, доходи різних соціальних груп, рівень безробіття, витрати на аграрну науку, охорону здоров'я, культуру, а також рівень злочинності в аграрних регіонах.

Для визначення граничних значень показників пропонується застосовувати прогностичні методи, які включають аналіз динаміки соціально-економічних показників, обчислення прогностичних параметрів, проведення анкетування та соціологічних опитувань фахівців. Враховуються також демографічні показники, такі як середня тривалість життя населення. Отримані результати узагальнюються та використовуються для формування системи економічної безпеки.

Системний підхід до оцінки економічної безпеки дозволяє вчасно виявляти загрози, оцінювати їх вплив, розробляти стратегії реагування та приймати управлінські рішення. Це сприяє забезпеченню стабільного функціонування підприємств аграрного сектора, їх стійкості до економічних коливань і підвищенню конкурентоспроможності на внутрішньому та міжнародному ринках.

Система моніторингу економічної безпеки аграрного сектора є комплексним механізмом, який забезпечує багаторівневий контроль, оцінку та управління ресурсами, спрямованими на підтримку стабільності агропромислового комплексу. Вона базується на чотирьох ключових блоках,

кожен з яких виконує певні функції, взаємодіючи для створення єдиної інформаційної та управлінської системи. Ця структура дозволяє відслідковувати економічні показники, виявляти загрози, проводити аналітичні дослідження, розробляти заходи реагування та впроваджувати управлінські рішення.

Перший блок спрямований на збір та первинну обробку даних, які використовуються для моніторингу економічної безпеки аграрного сектора. До цієї категорії входять економічні, технічні та довідкові дані, отримані з офіційних державних і галузевих статистичних джерел, наукових досліджень, прогнозних моделей та експертних оцінок. Інформація повинна бути достовірною, актуальною та повною, а її обробка — систематизованою у часовому вимірі для формування бази даних, яка дозволяє проводити ретроспективний аналіз, оцінювати поточний стан та прогнозувати майбутні тенденції розвитку.

Другий блок забезпечує формування сукупності часткових і синтетичних показників, що характеризують стан економічної безпеки аграрного сектора. Він включає створення архівної підсистеми, яка відповідає за збереження даних, історичних розрахунків, статистичних моделей і прогнозів. Інформація зберігається, оновлюється та використовується для порівняльного аналізу та формування інтегрованих показників. Це дозволяє відслідковувати динаміку змін, виявляти відхилення та вчасно коригувати управлінські рішення.

Третій блок здійснює індикативний аналіз, який є центральним елементом системи моніторингу. У межах цього блоку проводиться оцінка економічної безпеки за ключовими показниками, що дозволяє визначити поточний стан аграрного сектора, виявити відхилення від встановлених нормативів і порогових значень. Важливим завданням є виявлення дестабілізуючих факторів, які можуть створювати загрози економічній

безпеці, а також визначення територій і підприємств, що перебувають у групі ризику. На основі індикативного аналізу здійснюється ранжування регіонів за рівнем економічної загрози, що дозволяє визначити пріоритети для управлінських дій.

Четвертий блок займається розробкою управлінських заходів та програм, спрямованих на усунення виявлених загроз і підвищення рівня економічної безпеки. Тут створюються та впроваджуються стратегії, плани дій, розробляються нові нормативно-правові документи та законодавчі ініціативи, спрямовані на зміцнення аграрного сектора. До завдань цього блоку належать оцінка ефективності реалізованих програм, формування альтернативних сценаріїв розвитку, а також аналіз витрат на впровадження антикризових заходів.

Окремий акцент робиться на управлінні земельними ресурсами, які є критично важливими для забезпечення економічної безпеки. Система моніторингу включає контроль за агрохімічним станом ґрунтів, змінами в землекористуванні, оцінку екологічних ризиків та ефективність використання земельних ресурсів. Це передбачає створення електронної бази даних земельного кадастру, ведення державного реєстру прав на землю, контроль за дотриманням екологічних стандартів та нормативів у сфері землекористування.

Значна увага приділяється правовому регулюванню земельних відносин. Пропонується розробка та впровадження нових законодавчих актів, які регулюють максимальні розміри земельних масивів, доступних для оренди або купівлі однією юридичною особою, забезпечують права селян на землю, спрощують процедури оформлення документів на право власності та зменшують митні збори на спадщину. Важливим напрямом є створення ефективної системи іпотечного кредитування на основі землі, що дозволить залучати довгострокові інвестиції в аграрний сектор.

Моніторинг також використовується для підтримки соціальної справедливості в сільській місцевості, включаючи права на землю, розвиток фермерських господарств, підтримку нових аграрних підприємств, а також забезпечення екологічної безпеки земельних ресурсів. Інформація з системи моніторингу дозволяє розробляти державні програми з підтримки сільського господарства, відновлення родючості ґрунтів, проведення агрохімічної паспортизації та інвентаризації земель.

Отже, запропонована система моніторингу економічної безпеки аграрного сектора є багатофункціональною, інтегрованою та здатною забезпечити повний цикл управління економічними процесами, від збору даних до впровадження ефективних управлінських рішень. Вона сприяє підтримці стабільності аграрного сектора, забезпечує раціональне використання ресурсів, підвищує інвестиційну привабливість та конкурентоспроможність сільського господарства в національному та міжнародному масштабі.

Технологічні схеми діагностики економічної безпеки аграрного сектора є важливим інструментом для аналізу, оцінки та управління ризиками. Вони базуються на інтеграції стандартних методів аналізу з евристичними процедурами, які використовують експертні оцінки. Такий підхід забезпечує гнучкість і точність, дозволяючи враховувати як кількісні, так і якісні аспекти економічної безпеки. Суть технологічних схем полягає у формуванні імітаційних моделей, які дозволяють прогнозувати можливі сценарії розвитку та визначати критичні точки, що можуть вплинути на стабільність підприємств аграрного сектора.

Залучення експертних груп є одним із ключових елементів цього процесу. Вони проводять комплексну оцінку повноти економічних показників, визначають зв'язки між окремими елементами системи та формують систему індикаторів, необхідних для діагностики стану

економічної безпеки. Завданням експертів є також встановлення порогових або кризових значень індикаторів із врахуванням реальних можливостей держави щодо підтримки економічної стабільності. Ці значення визначаються на основі аналізу фінансових, організаційних і технічних ресурсів, що дозволяє формувати обґрунтовані програми управління ризиками.

Крім того, експерти визначають ступінь критичності кожного індикатора, розробляють правила класифікації економічного стану територій і об'єктів моніторингу, встановлюють вагові коефіцієнти для показників та об'єктів спостереження. Це дозволяє проводити ранжування територій і підприємств за рівнем економічного ризику, виділяючи зони з підвищеним ризиком, які потребують негайного втручання. Завдяки такому підходу можна ефективно управляти ризиками та розробляти управлінські стратегії, спрямовані на мінімізацію економічних загроз.

Ще однією важливою функцією є відбір програмних заходів, перевірка їх ефективності та коригування залежно від отриманих результатів. Це дозволяє створювати адаптивні управлінські рішення, які реагують на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі аграрного сектора. Завдяки цьому система моніторингу стає багаторівневою та інтегрованою, забезпечуючи стабільний розвиток і зниження ризиків.

У контексті продовольчої безпеки технологічні схеми моніторингу дозволяють забезпечити стратегічне планування розвитку аграрного сектора. Одним із ключових напрямів є визначення параметрів споживання базових продуктів харчування та обсягів виробництва сільськогосподарської продукції. Продовольча безпека розглядається з позиції трьох рівнів: порогового, самодостатнього та стратегічного.

Пороговий рівень забезпечує мінімальні потреби населення у базових продуктах харчування, формуючи продовольчий резерв на випадок кризових

ситуацій. Він передбачає мінімальні обсяги виробництва, які дозволяють уникнути голоду навіть у періоди економічної нестабільності.

Самодостатній рівень орієнтований на забезпечення внутрішніх потреб країни за рахунок досягнення раціональних норм харчування. Цей рівень передбачає стабільне аграрне виробництво, яке дозволяє уникнути залежності від імпорту та забезпечити продовольчу незалежність держави.

Стратегічний рівень має на меті не лише задовольнити внутрішні потреби населення, а й розвивати експортний потенціал аграрного сектора. Це дозволяє країні конкурувати на міжнародних ринках, збільшуючи валютні надходження та зміцнюючи економічну стабільність держави.

Таким чином, моніторинг економічної безпеки аграрного сектора є складною системою управління, яка дозволяє відслідковувати вплив дестабілізуючих факторів, класифікувати економічні стани, оцінювати рівень ризику та виявляти потенційні загрози. На основі отриманих даних проводиться поглиблений аналіз, формуються управлінські стратегії, розробляються програми антикризового реагування та мінімізації негативних впливів.

Моніторинг економічної безпеки аграрного сектора включає постійне спостереження за економічними процесами, управління земельними ресурсами, оцінку соціальних та економічних показників, визначення рівня зайнятості та доходів населення, а також розробку програм підтримки фермерських господарств і малого бізнесу. Це дозволяє забезпечити соціально-економічну стабільність, розвивати інфраструктуру сільських територій та підвищувати рівень життя населення.

Завдяки інтеграції експертних оцінок, статистичних даних, моделей прогнозування та управлінських рішень система моніторингу економічної безпеки аграрного сектора стає універсальним інструментом для підтримки стабільного розвитку економіки країни. Вона дозволяє враховувати зміни в

зовнішньому середовищі, адаптувати управлінські стратегії до нових умов, підвищувати конкурентоспроможність аграрного сектора та забезпечувати його стійкість на міжнародних ринках.

5.2. Стратегічне управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу

Роль системи управління безпекою полягає в підтримці реалізації політики безпеки підприємства, яка відображає обрану стратегію управління безпекою. Ефективний вибір стратегії передбачає створення набору деталізованих підстратегій, які сприятимуть досягненню цілей підтримання належного рівня економічної ефективності.

Процес вибору стратегії управління безпекою включає розробку стратегії, яка дозволяє досягати поставлених цілей, а також корекцію стратегії для забезпечення її відповідності цілям розвитку підприємства та узгодження з загальною стратегією.

Таким чином, система управління безпекою повинна бути динамічною, здатною адаптуватися до змін середовища та забезпечувати стабільний розвиток підприємства.

Оцінка та контроль реалізації стратегії є завершальним етапом управління економічною безпекою аграрного підприємства. Цей процес передбачає порівняння досягнутих результатів із поставленими цілями та місією підприємства, а також аналіз участі окремих структур у реалізації обраної стратегії. Основна функція стратегічного контролю полягає у постійному моніторингу результатів, співставленні їх із запланованими показниками та підготовці пропозицій щодо корекції стратегії для підвищення ефективності та безпеки діяльності.

У дослідженні формалізовано методологічні засади стратегічного управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою шляхом виділення трьох типів стратегій:

1. Випереджуюча стратегія – орієнтована на прогнозування та запобігання загрозам до їхнього прояву.

2. Розвиваюча стратегія – спрямована на підвищення рівня безпеки шляхом впровадження нових заходів і вдосконалення існуючих механізмів.

3. Стримуюча стратегія – фокусується на мінімізації впливу загроз і збереженні стабільного рівня безпеки.

Ці стратегії імплементуються в залежності від обраної політики підприємства — реактивної, активної або проактивної.

Процес вибору стратегічних альтернатив включає визначення загальних напрямів розвитку підприємства, серед яких: обмежене зростання, зростання, скорочення. Вибір конкретної стратегії залежить від рівня розвитку економічного потенціалу підприємства. Після визначення загальної альтернативи стратегія деталізується, оцінюються її економічні наслідки та ефективність реалізації.

Система управління безпекою підприємства є невід'ємною частиною загальної стратегії управління, спрямованою на забезпечення стабільного функціонування підприємства в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Основне завдання цієї системи полягає у впровадженні політики безпеки, яка інтегрована у стратегію розвитку підприємства та спрямована на підтримку його економічної стійкості. Управління безпекою вимагає системного підходу, що включає розробку, впровадження та коригування стратегій відповідно до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

Процес формування стратегії управління безпекою аграрних підприємств передбачає створення великої кількості альтернативних варіантів стратегій, які дозволяють досягати поставлених цілей з підвищення

економічної ефективності. Кожна з таких стратегій повинна пройти детальний аналіз на предмет її відповідності поточним і довгостроковим цілям підприємства. Після цього здійснюється коригування стратегічних планів, що забезпечує їхню адаптацію до реальних умов і підвищує рівень захищеності підприємства.

Запропонований підхід до вибору стратегії управління безпекою включає два послідовні етапи. Спочатку розробляється базова стратегія, яка дозволяє досягти визначених цілей. Потім ця стратегія коригується, уточнюється та узгоджується із загальною стратегією розвитку підприємства, враховуючи його фінансові, матеріальні та кадрові ресурси. Це забезпечує комплексний підхід до управління ризиками та захисту інвестицій.

Особливу увагу приділено формуванню системи економічного захисту результатів інвестиційної діяльності. Така система має будуватися в рамках стратегічного управління, оскільки без створення відповідного портфеля стратегій рівень захищеності підприємства залишатиметься недостатнім. Стратегічний портфель включає сукупність планів і програм, які враховують можливі ризики, кризові ситуації та шляхи їх подолання. Це дозволяє забезпечити стійкість підприємства навіть у несприятливих економічних умовах.

Кожна стратегія економічного захисту пов'язана з певними ризиками, які необхідно враховувати на всіх етапах її розробки та реалізації. Ідентифікація стратегічного діапазону дій передбачає оцінку можливих втрат, пов'язаних із фінансовою нестабільністю, ринковими коливаннями, змінами в законодавстві та іншими факторами. Важливим етапом є оцінка ступеня ризику для кожного індикатора безпеки та розробка заходів щодо його мінімізації.

Стратегії економічного захисту також потребують відповідних ресурсів, таких як фінансові, кадрові, матеріально-технічні та інформаційні.

Ці ресурси забезпечують виконання ключових функціональних завдань підприємства, таких як гарантування повернення інвестованого капіталу, підтримання фінансової стабільності та захист інтересів інвесторів. В умовах економічної нестабільності або кризових ситуацій забезпечення належного рівня захисту стає пріоритетом, що підвищує важливість стратегічного планування.

Інтенсифікація кризових явищ і зростання економічних викликів актуалізує необхідність посилення функціонального навантаження стратегій на економічний захист підприємств. Це передбачає формування системи швидкого реагування на загрози, створення резервів ресурсів, розробку альтернативних сценаріїв розвитку та впровадження механізмів зниження ризиків. Управлінські рішення повинні прийматися з урахуванням найгірших сценаріїв, що дозволяє мінімізувати наслідки можливих криз (рис. 5.2).

Враховуючи сучасні економічні умови, вдосконалення стратегії економічного захисту інвестиційної діяльності аграрних підприємств має базуватися на чіткому визначенні пріоритетних напрямів дій управлінської команди підприємства або групи підприємств. Це передбачає системний підхід, який включає глибокий аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів, що впливають на інвестиційні процеси, а також своєчасне врахування змін у глобальному економічному середовищі, законодавстві, ринкових умовах та інноваційних технологіях.

Ефективна стратегія економічного захисту повинна враховувати потенційні загрози та передбачати механізми їх попередження і нейтралізації. Це дозволяє створити адаптивну систему управління, яка здатна оперативно реагувати на економічні виклики та підтримувати стабільність підприємства навіть за умов мінливого ринку. Управлінська команда повинна мати інструменти для безперервного моніторингу ключових показників, що дозволить своєчасно виявляти ризики, оцінювати їх

вплив і розробляти коригувальні заходи.

Важливим елементом є інтеграція сучасних інформаційних систем, що дозволяють автоматизувати процеси збору, обробки та аналізу даних про фінансовий стан підприємства, рівень рентабельності інвестицій, ефективність використання ресурсів та виконання виробничих планів. Завдяки такій інтеграції керівництво отримує можливість швидко приймати обґрунтовані рішення, засновані на точних прогнозах і аналітичних моделях.

Економічний захист інвестиційної діяльності також потребує створення комплексної системи управління ризиками, яка включає ідентифікацію можливих загроз, розробку превентивних заходів і мінімізацію негативних наслідків у разі настання ризикових ситуацій. Це стосується як фінансових і ринкових ризиків, так і юридичних, екологічних та соціальних аспектів діяльності підприємства.

Додатково, стратегія повинна охоплювати підвищення конкурентоспроможності підприємства шляхом впровадження новітніх технологій, модернізації виробничих процесів, оптимізації логістичних ланцюгів і диверсифікації асортименту продукції. Успішне інвестування в інфраструктуру підприємства сприяє збільшенню його прибутковості, розширенню ринків збуту та підвищенню якості продукції, що у свою чергу забезпечує стійке економічне зростання.

Не менш важливою складовою стратегії є залучення кваліфікованих спеціалістів і підвищення рівня професійної підготовки персоналу. Це дозволяє зміцнити кадровий потенціал підприємства, збільшити його інноваційну спроможність і сприяти розвитку корпоративної культури, орієнтованої на результат і довгостроковий успіх.

Таким чином, вдосконалена стратегія економічного захисту інвестиційної діяльності аграрних підприємств повинна включати комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на забезпечення економічної

стійкості, конкурентоспроможності та ефективного використання інвестиційних ресурсів. Це дозволить підприємствам не лише зберегти свої позиції на ринку, але й стати лідерами галузі, забезпечуючи собі стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

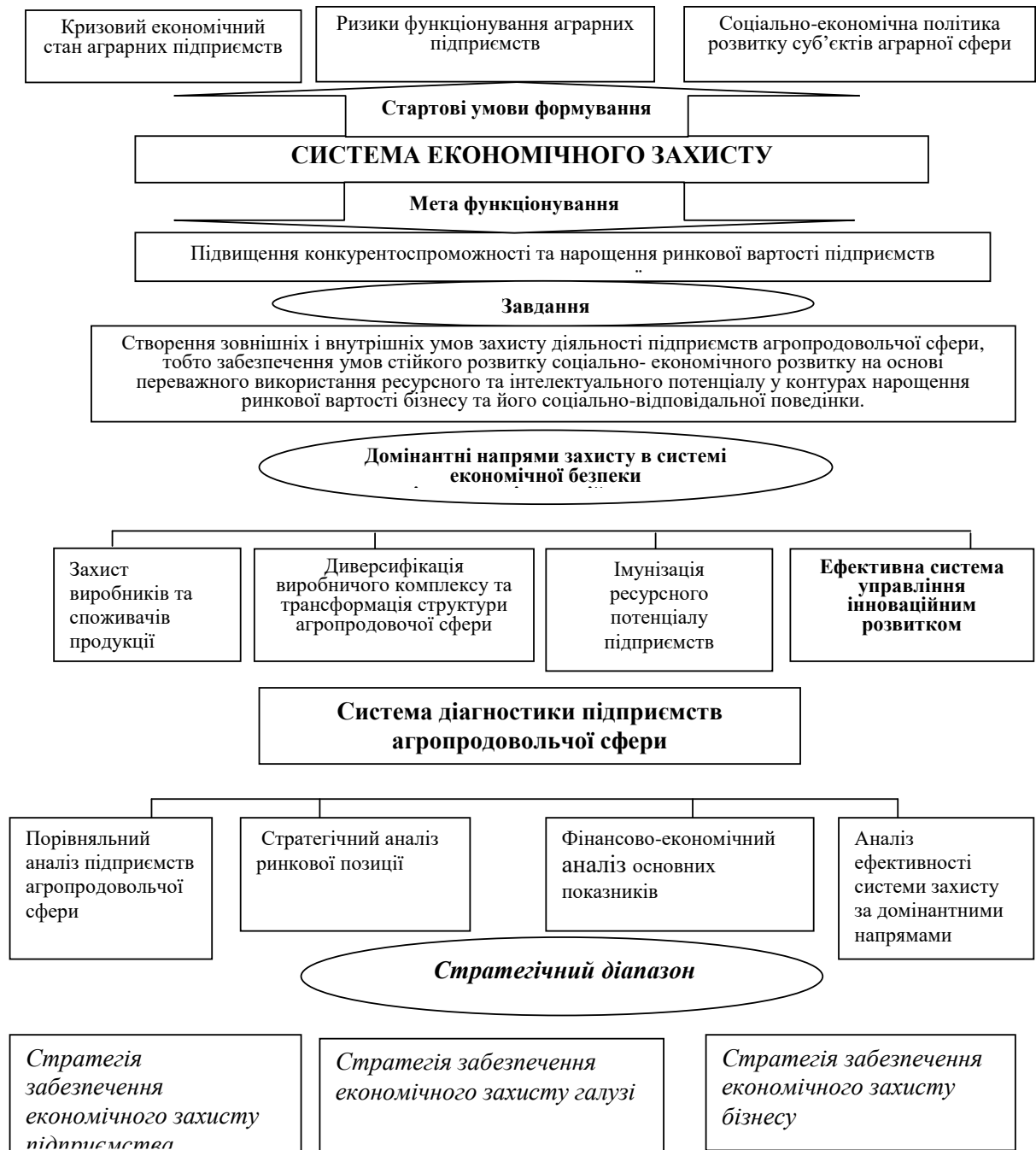


Рис. 5.2. Формалізація стратегічного діапазону управління економічним захистом результатів інвестиційної діяльності суб'єктів агробізнесу

Отже, система управління безпекою підприємства – це комплекс заходів, орієнтованих на підтримку стабільності та стійкості підприємства за рахунок ефективного використання його ресурсів, управління ризиками, підвищення інвестиційної привабливості та забезпечення довгострокового розвитку в умовах економічної нестабільності.

Інтеграція системи економічного захисту інвестиційних результатів у систему управління агробізнесом передбачає поєднання всіх ключових функцій менеджменту для забезпечення фінансової стійкості та захищеності капіталу. Основними етапами діагностики капіталу є визначення фінансових індикаторів, їх розрахунок, аналітична оцінка та порівняння отриманих показників із встановленими нормативами або очікуваними значеннями. Це дозволяє визначити поточний стан капіталу, виявити можливі загрози та прийняти обґрунтовані управлінські рішення (рис. 5.3).

Процес діагностики інтегровано в усі функції менеджменту: планування, організацію, операційне управління, мотивацію та контроль. На етапі планування необхідно створити чітку стратегію діагностики, визначити відповідні методи та інструменти для проведення фінансового аналізу. Це включає розробку моделей оцінки фінансових показників, прогнозування можливих змін і сценарного аналізу.

Організаційна функція передбачає створення інформаційної платформи, яка забезпечить зберігання, обробку та аналіз даних. Інформаційна система має бути побудована таким чином, щоб забезпечувати оперативний доступ до актуальних фінансових показників, підтримувати прийняття управлінських рішень і дозволяти відстежувати динаміку змін у капіталі.

Таким чином, системний підхід до діагностики капіталу передбачає інтеграцію всіх функцій управління для ефективного контролю, забезпечення економічної стійкості та мінімізації ризиків у діяльності аграрних підприємств. Це дозволяє формувати надійну систему управління інвестиціями, яка підтримує довгостроковий розвиток і знижує вплив

негативних зовнішніх факторів.

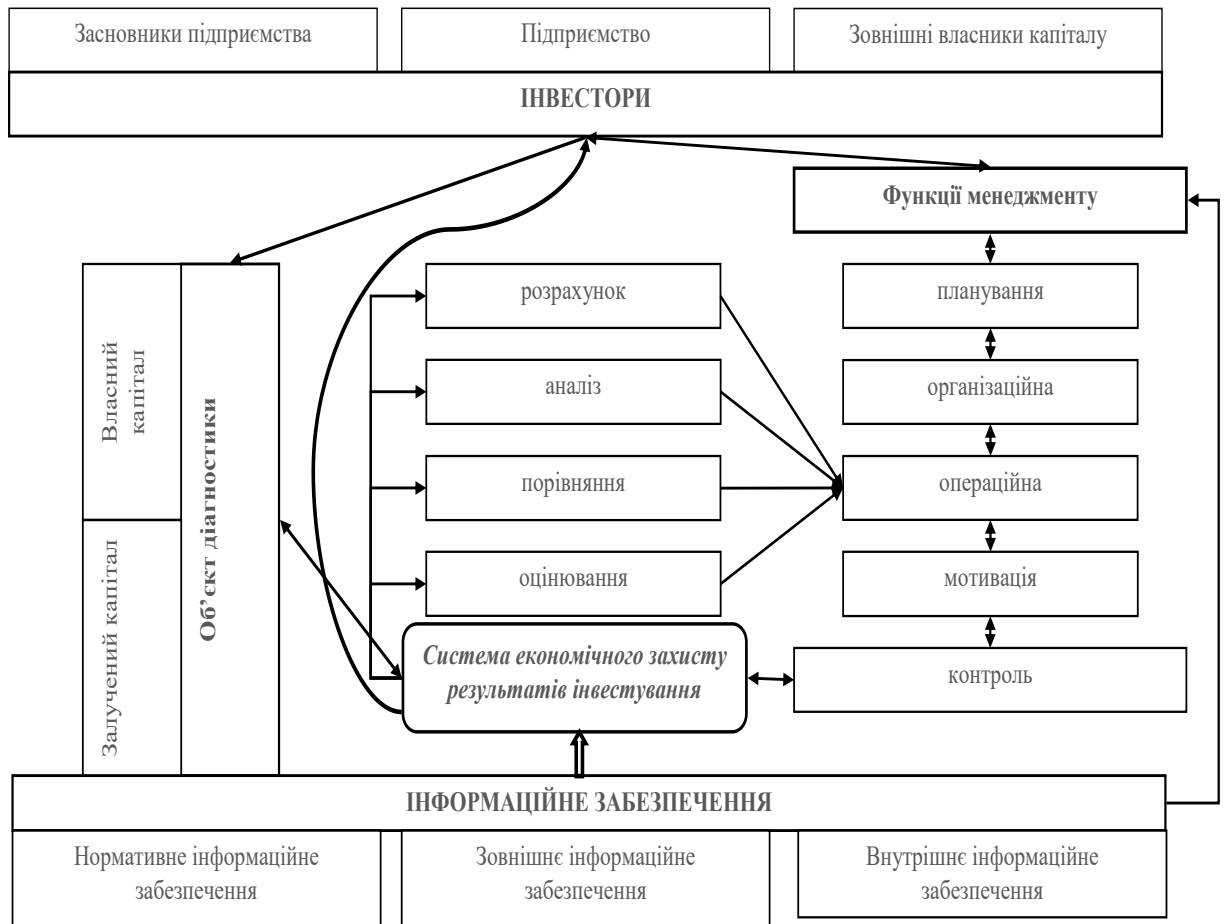


Рис. 5.3. Інтеграція системи захисту результатів інвестиційної діяльності в менеджмент суб'єктів агробізнесу

Операційна функція управління є основою процесу фінансової діагностики капіталу, забезпечуючи безпосереднє проведення розрахунків, аналіз, порівняння та оцінку фінансових індикаторів підприємства. Це дозволяє визначити реальний стан інвестиційного капіталу, оцінити його ефективність і своєчасно виявляти можливі фінансові ризики. Завдяки цьому підприємство може швидко реагувати на негативні зміни в економічному середовищі, вживаючи заходів для збереження капіталу та підвищення його прибутковості.

Мотиваційна функція управління відіграє додаткову роль, підтримуючи реалізацію інших управлінських функцій, стимулюючи персонал до продуктивної роботи та забезпечуючи злагоджену діяльність усіх структур підприємства. Вона сприяє досягненню фінансових та інвестиційних цілей через правильний розподіл ресурсів, створення систем заохочень та підвищення відповідальності співробітників.

Функція контролю є завершальним етапом управлінського циклу, оскільки дозволяє порівнювати отримані результати з установленими нормативами, виявляти відхилення, аналізувати їх причини та коригувати управлінські рішення. Вона також дає можливість оцінити ефективність фінансової діагностики інвестованого капіталу, визначити слабкі місця системи та запропонувати шляхи вдосконалення.

Економічна безпека підприємств аграрного сектора є багатогранною системою, в якій взаємодіють різні складові. Вони створюють комплексний механізм забезпечення стійкості підприємств та їх адаптації до зовнішніх викликів. Основними складовими економічної безпеки є продовольча, інвестиційна, зовнішньоекономічна, виробнича, енергетична, науково-технологічна, кадрова та фінансова безпека, а також безпека ринку праці, сировинно-ресурсна безпека, правопорядок та екологічна безпека.

Продовольча безпека є ключовим елементом економічної безпеки, оскільки кожна країна прагне забезпечити власне населення базовими продуктами харчування в достатній кількості. Країна вважається продовольчо безпечною, якщо вона здатна забезпечити принаймні 70% харчових потреб населення за рахунок власного виробництва відповідно до науково обґрунтованих норм споживання. Це дозволяє знижувати залежність від імпорту, захищаючи продовольчий ринок від зовнішніх загроз.

Проблема продовольчої безпеки є актуальною як для країн із низьким рівнем економічного розвитку, так і для розвинених держав, які постійно вдосконалюють механізми підтримки цієї сфери, зокрема для захисту малозабезпечених верств населення. Нестабільна економічна ситуація та кризи можуть суттєво знизити рівень виробництва в аграрному секторі, що впливає на зменшення продовольчих фондів країни. Зниження реальних доходів населення також обмежує доступ до якісних продуктів харчування, навіть за умови їх достатньої кількості на ринку.

В Україні аграрний сектор забезпечує потреби населення в основних продуктах харчування за рахунок функціонування національного агропромислового комплексу. Проте аналіз показників виробництва продукції рослинництва та тваринництва за останні десятиліття свідчить про зниження рівня виробництва порівняно з базовими роками, за винятком окремих культур, таких як соняшник, картопля та овочі. Стабільність цього сектора багато в чому залежить від функціонування особистих селянських господарств, які забезпечують значну частину продовольчих ресурсів країни.

Інвестиційна безпека аграрного сектора визначається обсягами доступного фінансового та матеріального капіталу, який спрямовується на створення аграрної продукції. Важливим фактором є здатність аграрного сектора залучати інвестиції як з внутрішніх, так і з зовнішніх джерел. Це передбачає наявність прозорих умов для інвестування, забезпечення гарантій повернення інвестованих коштів та підтримку розвитку виробничої інфраструктури.

Зовнішньоекономічна безпека безпосередньо пов'язана з інвестиційною складовою, оскільки її ефективність залежить від регулювання міжнародних економічних відносин. Забезпечення зовнішньоекономічної безпеки включає підтримку сприятливого торговельного балансу, залучення іноземного

капіталу, розвиток міжнародної кооперації та інтеграцію до глобальних технологічних ланцюгів.

Виробнича безпека аграрного сектора забезпечується стабільними темпами зростання виробництва продукції рослинництва та тваринництва. Вона багато в чому залежить від рівня впровадження інноваційних технологій, технічної модернізації підприємств та достатнього фінансування. Важливо також створити сприятливі умови для розвитку аграрного бізнесу, які дозволять підвищити ефективність використання ресурсів та забезпечити продовольчу незалежність країни.

Таким чином, інтеграція основних функцій управління в систему економічної безпеки підприємств аграрного сектора дозволяє створити стабільний механізм захисту економічних інтересів, забезпечити зростання виробництва, підтримати інвестиційний клімат і зміцнити позиції на міжнародних ринках. Це є ключовим чинником для досягнення стійкого економічного розвитку країни.

Структурні зміни в агропромисловому виробництві є ключовою умовою для досягнення позитивних результатів у сільськогосподарській діяльності. Ці зміни спрямовані на оптимізацію виробничих процесів, підвищення ефективності та стійкості аграрного сектора. Останніми роками відзначається посилена увага до розробки та впровадження стратегічних концепцій і державних програм розвитку пріоритетних напрямів агропромислового виробництва, спрямованих на підтримку конкурентоспроможності сільськогосподарської продукції як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках.

Попри активізацію цих процесів, деякі важливі сільськогосподарські галузі, такі як льонарство, вирощування цукрових буряків, кормових культур та тваринництво, залишаються у стані занепаду. Це створює серйозні

перешкоди на шляху до повного забезпечення продовольчої безпеки країни. Відродження цих галузей є необхідною умовою для збільшення виробництва продовольчих товарів, особливо продуктів тваринного походження, які мають значну цінність у раціоні харчування населення.

Реформування сільського господарства України охопило галузеві, міжгалузеві та функціональні аспекти, а також включало зміну структури виробничих витрат. Однак у процесі реформування виникла монокультурність у сільських (фермерських) господарствах, які спеціалізуються переважно на вирощуванні зернових культур та соняшнику, займаючи понад 85% усіх посівних площ. Водночас тваринництво, навіть на рівні забезпечення власних потреб, отримало мінімальну підтримку, через що його виробничі потужності залишаються значно недовикористаними.

Енергетична безпека агропромислового виробництва є важливим компонентом його сталого розвитку. Вона передбачає ефективне функціонування паливно-енергетичного комплексу, який забезпечує безперебійне постачання енергоресурсів, доступних за ціною та якістю. Головними чинниками забезпечення енергетичної безпеки є розбудова власної паливно-енергетичної бази, зменшення залежності від імпорту палива шляхом освоєння нових родовищ, пошуку альтернативних джерел енергії та диверсифікації постачань. Це дозволяє підтримувати стабільність аграрного сектора навіть за умов економічних криз або збоїв у міжнародних поставках енергоресурсів.

Науково-технологічна безпека агропромислового виробництва визначається здатністю підтримувати та розвивати науково-технічний потенціал, який забезпечує впровадження інновацій та створення конкурентоспроможних технологій. Це сприяє збереженню технічного рівня

виробництва, прогнозуванню загроз у виробничій та екологічній сферах, підтримці стабільності на ринках сировини та готової продукції.

Водночас, науково-технічний потенціал України зазнав значних втрат через тривалу економічну кризу, яка негативно вплинула на розвиток матеріально-технічної бази сільськогосподарських підприємств. Відсутність інвестицій призвела до фізичного та морального зносу основних засобів виробництва, зниження технічного рівня підприємств і зменшення фондооснащеності. Багато підприємств стикнулися з труднощами в забезпеченні себе запчастинами, ремонтними матеріалами та паливно-мастильними ресурсами.

Процеси деіндустріалізації у сільському господарстві значно посилюються через низьку платоспроможність аграрних підприємств і відсутність значних інвестицій. Це спричинило зниження вартості основних засобів більшості сільськогосподарських підприємств у різних регіонах України. Ситуація також погіршилася через переоцінку майнових активів у ході реформування власності на селі та створення нових виробничих структур.

Обсяги основних засобів сільськогосподарських підприємств значно знизилися у більшості регіонів країни через зменшення земельних ресурсів, зміну спеціалізації господарств і слабе забезпечення технікою. Загальний обсяг основних засобів у агропромисловому виробництві України постійно зменшувався в останнє десятиліття, що суттєво обмежує можливості його подальшого розвитку та конкурентоспроможності на світових ринках.

Для відновлення та зміцнення агропромислового виробництва необхідно активізувати інвестиційну діяльність, модернізувати виробничі потужності, підтримувати науково-дослідні установи та розробляти інноваційні технології. Важливими кроками є розвиток енергетичної,

науково-технологічної та ресурсної безпеки підприємств. Це забезпечить стабільний економічний розвиток агропромислового виробництва, підвищення продовольчої безпеки країни, зміцнення її економічної незалежності та розширення міжнародних торговельних відносин.

Технічний потенціал агроформувань України перебуває у вкрай незадовільному стані, що суттєво впливає на якість та своєчасність виконання ключових агротехнічних робіт у рослинництві. Через нестачу необхідної техніки аграрний сектор зазнає значних втрат врожаю. Вітчизняні сільськогосподарські підприємства відчують гострий дефіцит спеціалізованого обладнання, включаючи понад 102 тисячі тракторів, 18 тисяч зернозбиральних комбайнів, 3,1 тисячі кукурудзозбиральних машин, 4,5 тисячі бурякозбиральних агрегатів, а також іншої сільськогосподарської техніки різного призначення.

Відповідно до даних академіка В.М. Трегобчука, за рівнем технічного забезпечення українське сільське господарство відстає від країн-членів Європейського Союзу у 8-10 разів. Це відставання зумовлене відсутністю належної державної підтримки, обмеженими інвестиціями та хронічним дефіцитом фінансових ресурсів. Через неврегульованість міжгалузевих економічних відносин тваринницька галузь також зазнала суттєвих втрат: десятки тваринницьких комплексів і тисячі ферм були виведені з експлуатації, більшість з яких уже не підлягає відновленню. Водночас будівництво нових виробничих об'єктів для утримання худоби фактично припинилося.

За експертними оцінками, потреба українського сільського господарства в основних засобах виробництва становить 400–500 мільярдів гривень. Однак фактична вартість наявних основних засобів оцінюється в межах лише 70 мільярдів гривень, що в 5,7–7,1 разів менше за необхідний

рівень. З 2000 року сільське господарство є єдиною галуззю економіки України, яка демонструє постійне зниження вартості своїх основних засобів. Це зумовлено низькою інвестиційною привабливістю через збитковість аграрного сектору та гострий дефіцит капіталовкладень.

Обсяги інвестицій в аграрний сектор залишаються критично низькими, не дозволяючи навіть підтримувати існуючий рівень основних засобів, не кажучи вже про їх розширення чи модернізацію. Відсутність достатнього фінансування призводить до деградації сільськогосподарських потужностей і перешкоджає розвитку сучасних технологій.

Соціальні аспекти економічної безпеки аграрного сектора також перебувають у кризовому стані. Демографічні показники та ситуація на ринку праці свідчать про погіршення умов життя на селі. Аграрна реформа, замість поліпшення соціально-економічного становища сільських громад, значно загострила існуючі проблеми. Рівень життя селян залишається вкрай низьким, а рівень безробіття стабільно зростає, що призводить до відтоку працездатного населення з сільської місцевості.

Особливо гостро стоїть проблема заробітної плати в сільськогосподарському виробництві. Частка заробітної плати в загальній структурі доходів селян за останні десятиліття зменшилася вдвічі, тоді як у 1990 році вона становила 37,8%, нині — лише 14,9% (разом із соціальними відрахуваннями — 17,4%). Основним джерелом доходів багатьох сільських родин залишаються надходження від особистих підсобних господарств, що є індикатором низької ефективності функціонування сільськогосподарських підприємств.

Кадрова безпека — ще один важливий аспект економічної безпеки аграрного сектора. Вона характеризує забезпеченість підприємств кваліфікованими працівниками, які можуть ефективно виконувати виробничі

завдання, впроваджувати інноваційні технології та здійснювати управління виробничими процесами. Відсутність підготовлених кадрів обмежує можливості розвитку галузі та знижує її конкурентоспроможність.

ООН визнає підвищення рівня освіти сільськогосподарських працівників одним із базових принципів розвитку аграрної сфери на найближчі 15 років. Без якісної підготовки кадрів та створення умов для професійного зростання неможливо забезпечити успіх аграрної реформи та ефективне управління земельними ресурсами. Системний розвиток кадрового потенціалу має стати ключовим напрямом державної політики для забезпечення стабільності й сталого розвитку аграрного сектора України.

Фінансова безпека суб'єктів агропромислового виробництва передбачає захист їхніх фінансових інтересів на всіх рівнях фінансових відносин, а також забезпечення стабільності домашніх господарств, підприємств, організацій, установ і регіонів необхідними фінансовими ресурсами для задоволення їхніх поточних і стратегічних потреб. Це включає виконання зобов'язань перед партнерами, кредиторами, працівниками та державними структурами.

Незважаючи на наявність законодавчо закріплених гарантій державної підтримки агропромислового виробництва, реальні обсяги бюджетного фінансування значно поступаються потребам галузі. Особливо турбує недостатнє фінансування соціальної сфери села, що створює загрозу подальшого занепаду інфраструктури та рівня життя сільського населення.

Дослідження підтвердили, що впровадження єдиного фіксованого сільськогосподарського податку та спеціального пільгового режиму оподаткування суттєво вплинуло на розвиток агропромислового сектора України. Завдяки зниженню податкового навантаження на агровиробників вдалося покращити фінансовий стан сільськогосподарських підприємств, що

стимулювало збільшення обсягів виробництва, розширення посівних площ та підвищення рівня зайнятості в сільській місцевості.

Зниження податкового тиску сприяло зростанню економічної привабливості ведення аграрного бізнесу, поліпшенню інвестиційного клімату та підвищенню конкурентоспроможності агропромислової продукції на внутрішньому та зовнішньому ринках. Створені сприятливі фінансові умови дали змогу підприємствам спрямовувати вивільнені кошти на модернізацію виробничих потужностей, впровадження інноваційних технологій та підвищення якості продукції.

Одним з основних завдань державної політики у кредитно-фінансовій сфері залишалося підвищення кредитоспроможності сільськогосподарських підприємств. Це включало створення сприятливих умов для отримання банківських кредитів на вигідних умовах, а також залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій. Урядові програми підтримки сільського господарства передбачали державні субсидії, гарантії за кредитами та стимулювання розвитку сільських територій через інвестиційні проекти.

Однак з часом система пільгового оподаткування була переглянута, що призвело до значного підвищення податкового навантаження на аграрних виробників. Це зменшило їхню цінову конкурентоспроможність, особливо на міжнародних ринках, і негативно позначилося на економічній ефективності діяльності підприємств-товаровиробників. Скасування або скорочення податкових пільг обмежило можливості підприємств інвестувати в розвиток, призвело до скорочення виробничих програм та зниження прибутковості галузі.

Таким чином, державна податкова політика у сфері сільського господарства відіграє вирішальну роль у забезпеченні стабільного розвитку агропромислового комплексу. Забезпечення ефективного балансу між

підтримкою підприємств через податкові пільги та необхідністю наповнення державного бюджету залишається ключовим викликом для економічної політики України. Для забезпечення довгострокової конкурентоспроможності сільськогосподарського сектора необхідно розробити збалансовану систему оподаткування, яка стимулюватиме розвиток виробництва, інвестиції та експорт, забезпечуючи при цьому стабільні надходження до державної скарбниці.

Система довгострокового кредитування агропромислового сектору України перебуває на стадії формування та розвитку. На даний момент у фінансових операціях переважають короткострокові кредити, які хоч і забезпечують покриття поточних витрат підприємств, не сприяють довгостроковому розвитку та модернізації виробництва. Натомість довгострокові кредити є життєво важливими для стійкого зростання агропромислових підприємств, оскільки дозволяють фінансувати масштабні інвестиційні проекти, такі як оновлення техніки, впровадження інноваційних технологій, будівництво сучасної інфраструктури та розвиток експортного потенціалу.

Одним з ефективних інструментів підтримки аграрного бізнесу могла б стати система фінансового лізингу, яка забезпечує підприємства необхідними ресурсами без великих початкових вкладень. Лізинг дозволяє агровиробникам отримувати сучасне обладнання та техніку на умовах оренди з подальшим викупом, що значно спрощує доступ до високотехнологічних засобів виробництва. Однак на практиці існують серйозні виклики щодо реалізації цієї моделі. Більшість коштів, які залучаються для підтримки лізингових програм, формуються за рахунок державних боргів, отриманих під державні гарантії для закупівлі іноземної сільськогосподарської техніки.

Це створює додаткове навантаження на бюджет та обмежує ефективність програми.

Забезпечення фінансової безпеки агропромислового виробництва неможливе без створення сприятливих умов для розвитку фондового ринку. Сучасний фінансовий ринок має бути достатньо капіталізованим, щоб підтримувати фінансову стійкість усіх його ключових учасників: інвесторів, банків, брокерів, емітентів цінних паперів та державних установ. Високий рівень капіталізації ринку забезпечує стабільний обіг фінансових ресурсів, доступність інвестицій та надійність фондових інструментів.

Стабільність фондового ринку має вирішальне значення для довгострокового розвитку аграрного сектора. Розвинений ринок цінних паперів дозволяє залучати інвестиції через випуск акцій, облігацій та інші фінансові інструменти, що забезпечує підприємствам доступ до необхідного капіталу. Це сприяє зростанню обсягів виробництва, модернізації технологічної бази та зміцненню конкурентних позицій аграрних підприємств на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Отже, створення ефективної системи довгострокового кредитування, розвиток фінансового лізингу та розбудова стабільного фондового ринку є основними передумовами забезпечення фінансової безпеки та сталого розвитку агропромислового комплексу. Впровадження цих інструментів дозволить посилити інвестиційний потенціал галузі, збільшити її конкурентоспроможність і підвищити стійкість до зовнішніх та внутрішніх економічних викликів.

Незважаючи на окремі позитивні зрушення у фінансовій сфері, все ще спостерігаються негативні тенденції, які підривають економічну стабільність агропромислового виробництва. Державна політика має бути спрямована на

створення ефективних механізмів виявлення фінансових загроз і небезпечних тенденцій у банківській, кредитній, податковій та бюджетній системах.

Сировинно-ресурсна безпека відіграє першорядну роль у забезпеченні економічної стабільності агропромислового виробництва. Погіршення екологічного стану агроecosистем через виснаження природних ресурсів та надмірне використання земель створює загрозу продовольчій безпеці країни. Негативні тенденції можна подолати шляхом впровадження сучасних енергозберігаючих та природоохоронних технологій.

Земельні ресурси займають центральне місце у структурі матеріального виробництва України. Близько 77% території країни використовується сільськогосподарськими підприємствами та громадянами. Завдяки державному сприянню розвитку різних форм господарювання структура землекористування покращилася, хоча вона досі не відповідає вимогам сучасної ринкової економіки.

Криміногенна безпека агропромислового виробництва пов'язана не лише з рівнем злочинності у сільській місцевості, а й з рівнем криміналізації економічних відносин. Значна частина аграрного бізнесу залишається у тіньовому секторі через недостатній рівень захисту та регуляторні обмеження. Основними формами тінізації є приховування доходів з метою ухиляння від сплати податків та нелегальна господарська діяльність.

Екологічна безпека є однією з найважливіших складових економічної безпеки агропромислового виробництва. Погіршення стану довкілля та деградація земель становлять серйозну загрозу для стійкості аграрного сектору. Необхідно впроваджувати програми відновлення земель, посилювати контроль за їх використанням та створювати спеціалізовані структури екологічного моніторингу.

Отже, структура економічної безпеки агропромислового виробництва є складною та багатогранною. Вона включає такі складові, як продовольча, інвестиційна, виробнича, фінансова, енергетична, науково-технологічна, сировинно-ресурсна, кадрова, соціальна, екологічна безпеки, а також правопорядок і безпека ринку праці. Забезпечення стабільного функціонування всіх складових потребує комплексного підходу та тісної взаємодії державних структур, бізнесу та суспільства.

Стратегічне управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу є багатоплановим процесом, спрямованим на забезпечення сталого розвитку сільськогосподарського виробництва, підтримку економічної стабільності, екологічної рівноваги та правового захисту підприємств. Цей процес передбачає інтеграцію управлінських рішень у ключових сферах функціонування аграрного бізнесу з урахуванням внутрішніх виробничих факторів, зовнішнього впливу, економічних тенденцій і державної політики.

Економічна безпека суб'єктів аграрного бізнесу визначається здатністю забезпечити стабільні фінансові потоки, доступ до інвестицій, кредитних ресурсів і вихід на внутрішні та зовнішні ринки. Вона базується на ефективних фінансових стратегіях, плануванні витрат, бюджетуванні та управлінні ризиками. Системне впровадження сучасних технологій, автоматизації виробничих процесів та інноваційних методів сприяє підвищенню продуктивності та конкурентоспроможності підприємств.

Державна підтримка у вигляді дотацій, пільгового кредитування, субсидій і розвитку аграрної інфраструктури є важливим елементом економічної безпеки. Розширення міжнародного співробітництва, інтеграція до світових ринків і участь у торговельних угодах також сприяють розвитку галузі. Не менш важливо забезпечити антикризове управління через

своєчасне виявлення фінансових ризиків, впровадження страхових механізмів і диверсифікацію виробництва.

Екологічна безпека аграрного бізнесу передбачає підтримку природних ресурсів, запобігання деградації ґрунтів, збереження водних ресурсів і мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище. Це досягається шляхом впровадження екологічно безпечних технологій, відмови від хімічних засобів, що завдають шкоди природі, та застосування органічних методів землеробства. Систематичний моніторинг екологічних показників, оцінка стану земель і водних ресурсів дозволяють вчасно реагувати на екологічні загрози.

Розвиток екологічної культури серед працівників аграрного бізнесу та підвищення їх обізнаності щодо сучасних екологічних практик також є важливою умовою для забезпечення екологічної безпеки. Інтеграція екологічних стандартів до виробничих процесів, екологічна сертифікація продукції та міжнародне співробітництво у сфері захисту довкілля сприяють формуванню позитивного іміджу підприємств і розширенню експортних можливостей.

Організаційно-правова безпека є основою для стабільного функціонування суб'єктів аграрного бізнесу. Вона включає правовий захист прав власників, договірних зобов'язань, управління ризиками, пов'язаними з порушенням контрактів, а також дотримання стандартів якості продукції. Чітка правова база та прозорість регуляторної політики забезпечують передбачуваність бізнес-середовища, знижують ризики юридичних конфліктів і сприяють залученню інвестицій.

Важливим аспектом організаційно-правової безпеки є розвиток інституційної інфраструктури, яка включає правові консультаційні центри, агентства з управління ризиками, судові інстанції та механізми

альтернативного вирішення конфліктів. Спрощення дозвільних процедур, реєстрації підприємств, оформлення земельних угод та доступу до державних програм підтримки сприяють підвищенню рівня правового захисту та зміцненню правових позицій аграрних підприємств.

Управління організаційно-правовою безпекою також включає підтримку прав інтелектуальної власності, патентування нових технологій та сортів рослин, а також забезпечення їхнього юридичного захисту на національному та міжнародному рівнях. Важливим завданням є формування правового середовища, яке стимулює розвиток підприємництва та захищає права учасників ринку від недобросовісної конкуренції та корупції.

Комплексне управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу є багатовимірним процесом, що вимагає тісної взаємодії між державними органами, бізнес-структурами, науково-дослідними установами та громадянським суспільством. Лише за умови ефективної координації цих ключових учасників можна створити стійку систему аграрного виробництва, здатну відповідати сучасним викликам і забезпечувати збалансований розвиток галузі.

Основою такого підходу є державна політика, яка має забезпечувати стабільне правове регулювання, підтримку конкурентоспроможності підприємств та створення сприятливого інвестиційного клімату. Це включає впровадження державних програм розвитку сільського господарства, пільгове кредитування, субсидії, податкові преференції та інші фінансові стимули. Крім того, держава повинна встановлювати чіткі екологічні стандарти, забезпечувати моніторинг дотримання норм та стимулювати екологічно безпечні технології виробництва. Важливим напрямом є також підтримка експорту сільськогосподарської продукції через участь у

міжнародних угодах, зниження митних бар'єрів і просування українських брендів на світових ринках.

Бізнес-стратегії підприємств мають бути орієнтовані на підвищення ефективності виробництва, оптимізацію управління та диверсифікацію продукції. Аграрні підприємства повинні активно впроваджувати сучасні агротехнології, автоматизовані системи управління виробничими процесами, засоби контролю якості продукції та методи зниження витрат. Це дозволить підвищити прибутковість бізнесу, збільшити його адаптивність до змін ринкової кон'юнктури та зміцнити конкурентні позиції на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Наукові розробки та інновації є рушійною силою розвитку агропромислового сектора. Наукові дослідження у сфері генетики рослин, селекції, біотехнологій, автоматизації виробництва та цифрових технологій сприяють підвищенню врожайності, поліпшенню якості продукції та зниженню виробничих витрат. Співпраця між науковими установами та аграрними підприємствами створює передумови для впровадження нових технологічних рішень, підвищення ефективності виробництва та оптимізації ресурсів.

Громадська підтримка відіграє важливу роль у забезпеченні стійкості аграрного бізнесу. Суспільство може підтримувати сільське господарство через споживання екологічно чистих продуктів, участь у соціальних ініціативах, спрямованих на розвиток сільських територій, а також через громадський контроль за дотриманням екологічних стандартів. Залучення місцевих громад до аграрних проектів сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня життя в сільській місцевості та забезпеченню сталого соціально-економічного розвитку.

Таким чином, комплексне управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу передбачає створення багаторівневої системи, яка об'єднує зусилля держави, бізнесу, науковців і громадськості. Цей підхід дозволяє забезпечити продовольчу безпеку країни, підвищити конкурентоспроможність аграрної продукції на міжнародних ринках, сприяти екологічно стійкому розвитку та формувати соціально відповідальне суспільство. Взаємодія ключових учасників є необхідною умовою для досягнення сталого розвитку агропромислового сектору, підвищення його економічної стійкості та створення сприятливого середовища для довгострокового зростання.

Управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств потребує застосування інтегрованого та системного підходу, який враховує широкий спектр чинників, що впливають на їхню діяльність. Цей підхід дозволяє не лише зберегти стабільність, але й забезпечити стійкий розвиток у довгостроковій перспективі. Врахування взаємозв'язків між економічними, екологічними та правовими аспектами є необхідною умовою для досягнення успіху в умовах мінливих ринкових умов і глобальних викликів.

Економічна безпека, як основа стабільного функціонування агропромислових підприємств, спрямована на забезпечення фінансової стабільності та захист активів. Важливими елементами є не тільки підтримка ліквідності і платоспроможності підприємства, а й впровадження стратегій, які дозволяють знижувати витрати, ефективно використовувати ресурси та розвивати нові канали доходів. Це включає регулярний моніторинг фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, рівень боргового навантаження та здатність до генерування доходу. Для цього підприємства активно використовують методи фінансового планування,

бюджетування та прогнозування, які дозволяють їм швидко реагувати на зміни у фінансовому середовищі.

Оптимізація витрат є ключовим напрямом управління економічною безпекою. Успішне управління витратами дозволяє значно підвищити ефективність підприємства. Це включає раціональне використання сировини, енергетичних ресурсів, робочої сили, а також застосування передових технологій для зниження операційних витрат. Водночас важливо підтримувати високий рівень рентабельності продукції та послуг, що дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним навіть у складних економічних умовах.

Одним із основних інструментів економічної безпеки є залучення інвестицій, яке забезпечує підприємства необхідними фінансовими ресурсами для розширення виробництва, модернізації обладнання та впровадження інновацій. Завдяки залученню інвестицій аграрні підприємства можуть не тільки покращити свою технічну базу, але й розвивати нові ринки збуту продукції, підвищуючи таким чином свою конкурентоспроможність на внутрішньому та зовнішньому ринках.

Мінімізація економічних ризиків є важливим напрямом управління безпекою, оскільки кожне підприємство стикається з різними фінансовими, ринковими та виробничими ризиками. Система ризик-менеджменту включає оцінку та прогнозування ймовірних загроз, а також розробку планів з реагування на потенційні кризові ситуації. Це дозволяє зменшити вплив непередбачених подій на фінансові результати і забезпечує оперативне реагування на зміни економічної ситуації.

Екологічна безпека є невід'ємною частиною загальної системи безпеки аграрних підприємств. Підприємства повинні виконувати вимоги екологічного законодавства, що стосується охорони навколишнього

середовища, управління відходами та використання природних ресурсів. Впровадження екологічно чистих технологій, зменшення викидів та забруднення навколишнього середовища не тільки сприяє поліпшенню іміджу підприємства, але й забезпечує стабільність у довгостроковій перспективі, оскільки збереження природних ресурсів безпосередньо впливає на ефективність сільськогосподарського виробництва.

Організаційно-правова безпека полягає в забезпеченні підприємства належними правовими механізмами, які регулюють всі аспекти його діяльності. Це включає дотримання трудового законодавства, захист прав інтелектуальної власності, ефективне управління контрактами та виконання зобов'язань перед партнерами та державою. Важливим аспектом є також правовий захист від можливих економічних злочинів, таких як шахрайство, корупція або порушення антимонопольного законодавства. Для досягнення цього підприємствам необхідно впроваджувати системи внутрішнього аудиту, юридичного супроводу та контролю за дотриманням законодавчих вимог.

Нарешті, для підтримки стійкості аграрних підприємств важливо формувати гнучкі стратегії розвитку, які дозволяють адаптуватися до змінюваного економічного середовища, швидко реагувати на зміни в ринкових умовах і забезпечувати безперервність бізнес-процесів. Це досягається через використання сучасних інформаційних технологій, автоматизацію управлінських процесів та впровадження інноваційних підходів до ведення агробізнесу.

Таким чином, комплексний підхід до управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств є основою для їх стійкого та успішного розвитку. Це дозволяє не лише забезпечити ефективне функціонування підприємств у короткостроковій

перспективі, але й забезпечити їх стійкість і конкурентоспроможність на глобальному ринку в умовах економічної нестабільності та змін.

Екологічна безпека передбачає управління природними ресурсами, зменшення негативного впливу на довкілля та впровадження екологічно безпечних технологій. Вона включає системний екологічний моніторинг, оцінку впливу виробничої діяльності на навколишнє середовище, дотримання міжнародних стандартів і сертифікаційних вимог. Застосовуються природоохоронні заходи, впроваджуються інновації з енергозбереження та мінімізації відходів. Забезпечення екологічної безпеки сприяє зниженню екологічних ризиків, підвищенню конкурентоспроможності підприємств на світовому ринку та формуванню позитивного іміджу агробізнесу.

Організаційно-правова безпека охоплює правову підтримку підприємств, дотримання законодавства, мінімізацію правових ризиків і захист інтересів підприємств. Важливими аспектами є забезпечення правового супроводу угод, оформлення договорів, моніторинг змін у нормативно-правовій базі та врегулювання юридичних спорів. Важливо розробляти внутрішні політики, стандарти поведінки та механізми контролю за виконанням правових норм. Ефективне управління організаційно-правовою безпекою забезпечує захист прав власності, безперебійну діяльність підприємств та мінімізацію впливу негативних правових факторів.

Кожен із зазначених напрямків управління безпекою має свої специфічні інструменти та механізми реалізації. Водночас усі вони тісно взаємопов'язані та взаємодоповнюють один одного. Забезпечення економічної стабільності підтримує фінансування екологічних і правових ініціатив, дотримання екологічних стандартів знижує ризики санкцій та судових спорів, а ефективне юридичне забезпечення сприяє захисту

економічних інтересів. Системний підхід до управління безпекою аграрного бізнесу передбачає комплексне планування, контроль і постійне вдосконалення управлінських процесів, що дозволяє підприємствам залишатися конкурентоспроможними та стійкими до змін у зовнішньому середовищі.

Стратегічне управління екологічною безпекою передбачає довгострокове планування дій, спрямованих на збереження природних ресурсів, мінімізацію шкідливого впливу виробничої діяльності на довкілля та створення умов для сталого розвитку. Основою цього процесу є інтеграція екологічних аспектів у загальну стратегію підприємства, що передбачає врахування екологічних ризиків у процесі прийняття управлінських рішень.

Ефективне управління вимагає розробки екологічної політики підприємства, визначення чітких цілей та показників, які відображають екологічний стан. До важливих елементів управління належить оцінка впливу господарської діяльності на навколишнє середовище, проведення екологічного аудиту та регулярний моніторинг основних екологічних параметрів. Це дозволяє своєчасно виявляти та усувати можливі загрози, а також розробляти програми зниження впливу на довкілля.

Ключову роль відіграє впровадження інноваційних технологій, що дозволяють знизити споживання ресурсів, скоротити обсяг відходів і викидів, підвищити енергоефективність та використовувати відновлювані джерела енергії. Значна увага приділяється розробці проектів раціонального використання земель, водних ресурсів та збереження біорізноманіття. Важливими є також заходи з утилізації відходів та впровадження циркулярної економіки.

Складовою частиною стратегічного управління є дотримання міжнародних стандартів екологічної безпеки та національних

природоохоронних норм. Це передбачає сертифікацію підприємств за міжнародними екологічними стандартами, такими як ISO 14001, а також отримання необхідних дозволів та ліцензій на використання природних ресурсів.

Організація екологічної освіти та підвищення рівня екологічної свідомості працівників сприяє формуванню екологічно орієнтованої корпоративної культури. Важливим є залучення зацікавлених сторін, зокрема місцевих громад та громадських організацій, до процесу управління екологічними ризиками, що підвищує рівень соціальної відповідальності бізнесу.

Розробка та впровадження екологічної стратегії дозволяють підприємству не лише знижувати вплив на довкілля, а й підвищувати свою конкурентоспроможність, зменшувати виробничі витрати, отримувати доступ до нових ринків та залучати інвесторів. Екологічна безпека стає важливим елементом корпоративної стратегії, яка забезпечує довгостроковий успіх підприємства та його стійкість до зовнішніх викликів.

Стратегічне управління організаційно-правовою безпекою підприємства передбачає формування комплексної системи юридичного захисту, яка охоплює всі аспекти діяльності організації. Це включає розробку внутрішніх нормативних актів, дотримання трудового, податкового та корпоративного законодавства, а також управління договірними відносинами. Важливим елементом є створення чіткої правової бази, яка регулює внутрішню діяльність підприємства, захищаючи його від юридичних ризиків і конфліктів.

Особливу увагу слід приділити побудові правової інфраструктури підприємства, яка включає внутрішні положення, інструкції, регламенти та кодекси поведінки. Вони визначають стандарти управління, права та

обов'язки працівників і керівників, забезпечуючи правову прозорість і передбачуваність рішень. Важливо також забезпечити постійний моніторинг законодавчих змін, що дозволить підприємству адаптувати свої внутрішні процеси відповідно до нових вимог.

Правова підтримка договірних відносин передбачає укладання контрактів, які чітко регламентують права та обов'язки сторін, терміни виконання зобов'язань, умови постачання товарів чи послуг, а також санкції за порушення домовленостей. Завчасна правова експертиза договорів знижує ризики фінансових втрат і судових спорів.

Забезпечення дотримання трудового законодавства має ключове значення для підтримання організаційно-правової безпеки. Це охоплює правильне оформлення трудових договорів, визначення умов праці, виплату заробітної плати, дотримання соціальних гарантій, забезпечення безпеки праці та захисту прав працівників. Дотримання трудового законодавства дозволяє уникати конфліктів, підтримувати продуктивність працівників і зміцнювати імідж роботодавця.

Захист комерційної таємниці й конфіденційної інформації потребує впровадження сучасних систем безпеки, розробки політик конфіденційності та регулярного навчання працівників. Це забезпечує захист важливих даних від витоку, несанкціонованого доступу та промислового шпигунства, що особливо важливо в умовах жорсткої конкуренції.

Юридична підтримка у справах судових і арбітражних спорів є ще одним важливим компонентом організаційно-правової безпеки. Оперативна правова допомога дозволяє ефективно захищати інтереси підприємства в суді, готувати позовні заяви, збирати доказову базу та представляти підприємство у процесах врегулювання суперечок.

Дотримання норм антикорупційного законодавства та стандартів корпоративної етики є важливим інструментом управління організаційно-правовою безпекою. Це включає створення внутрішніх політик антикорупційної поведінки, системи внутрішнього контролю та відповідальності керівників і працівників за порушення встановлених норм.

Підтримка правової культури на підприємстві є важливим фактором формування організаційно-правової безпеки. Це досягається шляхом регулярного навчання працівників, проведення тренінгів і семінарів, інформування про законодавчі зміни та створення середовища, де кожен усвідомлює значення дотримання правових норм.

Таким чином, стратегічне управління організаційно-правовою безпекою підприємства – це системний процес, спрямований на забезпечення правової стійкості, мінімізацію ризиків і підвищення конкурентоспроможності бізнесу. Він передбачає впровадження правових інструментів на всіх етапах управління, інтеграцію юридичних механізмів у бізнес-процеси та адаптацію до змін у законодавчому середовищі. Це дозволяє підприємству ефективно функціонувати, підтримувати репутацію та забезпечувати сталий розвиток в умовах динамічного ринкового середовища.

Розвиток систем управління безпекою є складним і багатогранним процесом, спрямованим на забезпечення стійкості, конкурентоспроможності та довгострокового розвитку організацій в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища. Цей процес передбачає розробку, впровадження та вдосконалення заходів, спрямованих на попередження ризиків, захист ресурсів і підтримку безперервності бізнесу.

Основою успішного розвитку систем управління безпекою є інтеграція стратегічного підходу, який враховує всі ключові аспекти діяльності організації: економічний, соціальний, технологічний, екологічний та

правовий. Це дозволяє створювати цілісну систему захисту, яка функціонує на всіх рівнях управління – від стратегічного планування до щоденних операційних заходів. У рамках такого підходу необхідно проводити постійний моніторинг ризиків, розробляти політики безпеки та впроваджувати інноваційні технології, що підвищують захист даних, активів і виробничих процесів.

Важливою складовою розвитку систем управління безпекою є створення механізмів для ідентифікації, оцінки та прогнозування ризиків. Це передбачає аналіз зовнішніх і внутрішніх загроз, визначення їхньої ймовірності та потенційного впливу на діяльність організації. На основі отриманих даних формуються стратегії управління ризиками, які включають технічні, організаційні та адміністративні заходи. У цьому контексті особливу роль відіграє впровадження систем управління ризиками на основі міжнародних стандартів, таких як ISO.

Технологічний розвиток є ключовим чинником удосконалення систем управління безпекою. Сучасні інформаційні технології дозволяють автоматизувати процеси моніторингу, збору й аналізу даних, підтримуючи прийняття управлінських рішень. Інновації, такі як штучний інтелект, блокчейн, інтернет речей та великі дані, значно підвищують рівень безпеки за рахунок своєчасного виявлення потенційних загроз і попередження інцидентів. Впровадження таких технологій створює можливості для побудови динамічних та адаптивних систем управління безпекою.

Організаційно-правові аспекти розвитку систем управління безпекою охоплюють удосконалення нормативно-правових актів, регулювання взаємовідносин між суб'єктами безпеки, а також впровадження корпоративних стандартів та етичних кодексів. Правове регулювання створює механізми юридичного захисту, забезпечує дотримання

законодавчих норм та мінімізує ризики виникнення конфліктів. Розробка внутрішніх політик та процедур, що регулюють аспекти безпеки, дозволяє створити правову основу для управління всіма можливими загрозами.

Кадровий потенціал також є одним із ключових елементів розвитку систем управління безпекою. Ефективна система підготовки, навчання та сертифікації працівників формує кваліфікований персонал, здатний своєчасно реагувати на виклики та забезпечувати належний рівень захисту організації. Корпоративна культура безпеки сприяє формуванню відповідального ставлення до захисту активів компанії та дотримання встановлених норм і стандартів.

Контроль і аудит систем управління безпекою є важливою складовою підтримки їх ефективності. Регулярні перевірки, незалежні аудити та експертні оцінки дозволяють вчасно виявляти слабкі місця, розробляти та впроваджувати коригувальні заходи. Постійний моніторинг та аудит забезпечують підтримку високого рівня безпеки, запобігання інцидентам та мінімізацію можливих збитків у разі їх виникнення.

Зовнішня співпраця є важливим чинником розвитку систем управління безпекою. Це включає взаємодію з державними органами, міжнародними організаціями, громадськими інституціями та бізнес-партнерами. Обмін досвідом, спільне впровадження інноваційних рішень, участь у міжнародних програмах і стандартах підвищують рівень безпеки та адаптаційні можливості організацій в умовах глобальних викликів.

Таким чином, розвиток систем управління безпекою є складним багаторівневим процесом, що охоплює всі аспекти діяльності організації. Інтеграція стратегічного управління, технологічних інновацій, правового регулювання, кадрової підготовки та зовнішньої взаємодії створює умови для

забезпечення стабільності, стійкості та конкурентоспроможності сучасних організацій у мінливому середовищі.

Забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки є одним з основних завдань для суб'єктів аграрного бізнесу в умовах сучасних викликів. Розробка та впровадження стратегій для підтримки цих трьох складових є ключовим фактором для стабільного функціонування та довгострокового розвитку агропромислового комплексу. Враховуючи численні фактори, що впливають на аграрний сектор — від економічної нестабільності до екологічних змін і правових вимог — для досягнення високого рівня безпеки необхідно використовувати інтегрований підхід, що забезпечить гармонійне поєднання цих трьох важливих аспектів.

Економічна безпека підприємства є основою для підтримання його стабільності та розвитку. Важливою складовою економічної безпеки є фінансова стійкість підприємства. Для цього аграрні підприємства повинні регулярно здійснювати моніторинг фінансових показників, таких як рівень заборгованості, ліквідність, прибутковість та ефективність використання ресурсів. Це дозволяє вчасно виявляти фінансові проблеми і приймати рішення, що допомагають зменшити ризики або адаптувати бізнес до нових умов.

Ключовим елементом є також оптимізація витрат. Агропідприємства повинні впроваджувати стратегії для зменшення операційних витрат і підвищення ефективності використання ресурсів, таких як енергія, робоча сила та сировина. Це дозволяє підвищити рентабельність і забезпечити стійкість у довгостроковій перспективі. Важливим є також диверсифікація джерел доходів. Для аграрних підприємств це означає не тільки випуск традиційних сільськогосподарських культур, але й пошук нових напрямів

бізнесу, таких як органічне землеробство, переробка продукції або виробництво енергетичних ресурсів з біомаси.

Для подальшого розвитку важливо залучення інвестицій. Це може бути як державне фінансування через програми субсидій та грантів, так і приватні інвестиції, що дозволяють підприємствам модернізувати свої потужності, впроваджувати нові технології, що підвищують продуктивність і якість продукції. Залучення інвестицій також дозволяє підприємствам зміцнити свою фінансову стійкість, що сприяє розширенню бізнесу та підвищенню конкурентоспроможності.

Екологічна безпека стає все більш важливою складовою стратегії аграрних підприємств через зростаючий тиск з боку міжнародних організацій, а також внутрішніх вимог щодо збереження навколишнього середовища. Забезпечення екологічної безпеки передбачає використання сталих агротехнологій, таких як сівозміна, органічне землеробство та інтегрована система захисту рослин. Це дозволяє зменшити використання хімічних засобів і пестицидів, зберегти родючість ґрунтів і знизити негативний вплив на екосистеми.

Важливою стратегією є також управління водними ресурсами. Це передбачає використання ефективних методів поливу, збору дощових вод та зниження втрат води, що стає особливо актуальним у умовах зміни клімату та частих посух. Крім того, агропідприємства повинні інвестувати в технології управління відходами, зокрема в переробку органічних відходів у добрива або біогаз, що дозволяє знижувати екологічний слід.

Не менш важливим є моніторинг екологічної ситуації на рівні підприємства. Це включає відстеження рівня забруднення ґрунтів і водних ресурсів, контроль за викидами в атмосферу, а також оцінку впливу сільськогосподарських практик на біорізноманіття. Виконання екологічних

стандартів допомагає не лише зберігати природні ресурси, але й покращує репутацію підприємства на ринку, оскільки екологічна відповідальність стає важливим фактором для споживачів та інвесторів.

Організаційно-правова безпека є необхідною для забезпечення стабільної діяльності аграрного підприємства в межах законодавчого поля. Основними напрямками цієї стратегії є забезпечення внутрішньої правової структури, що регулює відносини між керівництвом і працівниками, а також між підприємством і зовнішніми партнерами. Важливою складовою є управління контрактами, що включає розробку чітких і юридично правильних угод з постачальниками, покупцями та іншими контрагентами. Це допомагає уникнути юридичних спорів і забезпечує стабільність у веденні бізнесу.

Підприємства повинні також підтримувати належну правову підтримку для управління ризиками, пов'язаними з порушенням законодавства або екологічними нормами. Створення ефективної системи внутрішнього аудиту та контролю дозволяє виявляти порушення на ранніх етапах і забезпечує дотримання усіх стандартів і норм.

Особливу увагу слід приділяти підтримці правової відповідності підприємства щодо трудових відносин, податкових зобов'язань, екологічних норм та стандартів безпеки. Створення чіткої правової структури, що включає всі ці аспекти, дозволяє уникнути санкцій і забезпечити стабільність підприємства в умовах змінюваного законодавства.

Таким чином, стратегічне управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою є запорукою успіху та сталого розвитку аграрних підприємств. Врахування всіх цих аспектів дозволяє не лише забезпечити стабільність у короткостроковій перспективі, але й підвищити конкурентоспроможність аграрних підприємств на внутрішньому та

міжнародному ринках. Інтегрований підхід до цих стратегій сприяє сталому розвитку, зменшенню ризиків і забезпеченню прибутковості на довгий термін.

Нижче наведено можливу типологію стратегій дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Вона відображає різноманіття підходів, які підприємства можуть застосовувати залежно від своєї внутрішньої структури, рівня розвитку та умов зовнішнього середовища.

1. Стратегії превентивної (запобіжної) безпеки
Ці стратегії спрямовані на раннє виявлення ризиків та їх нейтралізацію ще до настання негативних наслідків.

- У сфері економічної безпеки це може бути впровадження системи раннього попередження про погіршення фінансових показників, проведення регулярного аудитного контролю, створення резервних фондів.

- У екологічній площині превентивні стратегії передбачають використання екологічно безпечних технологій до того, як стануть відчутними негативні зміни в екосистемах.

- В організаційно-правовому вимірі це дотримання норм і стандартів, розробка внутрішніх регламентів та періодичний перегляд контрактної бази для уникнення правових колізій.

2. Стратегії реактивної безпеки
Реактивні стратегії полягають у швидкому реагуванні на вже наявні проблеми та загрози.

- У економічному контексті це оперативне скорочення витрат, реструктуризація боргів, пошук нових джерел фінансування під час кризових ситуацій.

- Екологічна реактивність може проявлятися в термінових заходах з ліквідації забруднень, впровадженні технологій очищення води або ґрунтів після виникнення аварій чи надмірного використання хімічних засобів.

- В організаційно-правовому аспекті реактивні стратегії передбачають термінову юридичну підтримку при виникненні претензій чи спорів, перегляд угод, оперативне впровадження змін у внутрішніх положеннях у зв'язку з новими законодавчими вимогами.

3. Стратегії адаптаційної безпеки
Адаптаційні стратегії зосереджені на поступовому підлаштуванні бізнес-процесів до мінливих умов зовнішнього середовища.

- У економічному аспекті це може бути диверсифікація продукції, перехід на інші сегменти ринку, розвиток нових каналів збуту і формування стійких ланцюгів постачання.

- Екологічно орієнтована адаптація включає впровадження сталих методів землеробства, використання більш витривалих сортів рослин, перехід до точного землеробства та раціонального використання водних ресурсів.

- Організаційно-правові адаптаційні стратегії передбачають гнучку зміну внутрішніх регламентів, постійний моніторинг змін у законодавстві, підготовку персоналу до роботи за новими стандартами.

4. Стратегії інноваційної безпеки
Інноваційні стратегії роблять ставку на впровадження новітніх технологій, рішень та підходів, які підвищують рівень безпеки та стійкості бізнесу.

- У економічному плані це інвестування в нові ІТ-рішення для фінансового аналізу, автоматизацію бухгалтерського обліку, розвиток FinTech-інструментів, які підвищують прозорість та керованість фінансових процесів.

- Екологічні інновації включають використання дронів для точного внесення добрив, сенсорних систем для моніторингу стану ґрунту й рослин, роботизованих систем збирання врожаю, що мінімізують вплив на довкілля.

- Організаційно-правові інновації можуть проявлятися у впровадженні електронного документообігу, використанні blockchain для прозорого укладення угод, створенні інтерактивних навчальних програм з правових норм та етичних стандартів.

5. Стратегії коопераційної безпеки

Коопераційні стратегії базуються на співпраці з іншими учасниками ринку, державними органами, громадськими організаціями, науковими установами.

- Економічно це може проявлятися в об'єднанні зусиль для формування кластерів, аграрних кооперативів, залученні консорціумів інвесторів, що дозволить знизити ризики і підвищити фінансову стабільність.

- Екологічно орієнтована кооперація може включати спільну розробку екологічних стандартів, обмін досвідом у сфері використання екологічно чистих технологій.

- В організаційно-правовому контексті співпраця з юридичними фірмами, асоціаціями виробників, державними регуляторами сприяє швидкому впровадженню змін у нормативно-правову базу, а також формуванню сприятливого правового середовища.

Застосування комбінацій із цих типів стратегій залежить від конкретних умов діяльності підприємства, його фінансових можливостей, ступеня інтеграції у міжнародні ланцюги поставок, екологічних особливостей регіону, а також правового поля, що регулює аграрний бізнес. Такий типологізований підхід до формування стратегій дотримання безпеки

дозволяє аграрним підприємствам гнучко реагувати на виклики, мінімізувати ризики та закладати основи для сталого розвитку.

Розглянемо можливі процедури імплементації виділених стратегій дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Вони допоможуть аграрним підприємствам послідовно та цілеспрямовано втілювати обрані стратегічні напрямки, підвищуючи рівень захищеності та стійкості свого бізнесу.

1. Стратегії превентивної безпеки

- Проведення регулярної діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища: аналіз фінансових показників, екологічного стану, змін у законодавстві й ринкових умовах.

- Формування системи раннього попередження: запровадження спеціальних індикаторів (фінансових, екологічних, правових), які при досягненні критичних значень сигналізують про потенційну загрозу.

- Розробка внутрішніх стандартів і регламентів: чітке прописання процедур реагування на відхилення від встановлених норм (наприклад, механізм оперативного скорочення витрат, план дій при виявленні правових ризиків або екологічної загрози).

2. Стратегії реактивної безпеки

- Створення кризового штабу або робочої групи: визначення відповідальних осіб і їхніх повноважень у разі настання кризової ситуації.

- Розробка сценаріїв реагування: підготовка планів дій на випадок фінансових труднощів (наприклад, план реструктуризації боргів), екологічних інцидентів (способи ліквідації забруднень), правових спорів (прискорене залучення юридичної підтримки).

- Впровадження системи зворотного зв'язку: оперативний обмін інформацією між підрозділами підприємства з метою швидкої локалізації проблеми та її ефективного вирішення.

3. Стратегії адаптаційної безпеки

- Регулярний перегляд бізнес-моделі: оцінка портфеля продукції, ринків збуту, каналів постачання та інвестиційних пріоритетів з урахуванням нових реалій.

- Впровадження технологій адаптивного менеджменту: застосування гнучких методів управління проєктами (наприклад, Agile), що дозволяють швидко коригувати стратегічні й тактичні плани.

- Періодичне навчання персоналу: підвищення кваліфікації управлінців, фінансистів, екологів, юристів з метою поліпшення навичок адаптації до змін у середовищі та прийняття виважених управлінських рішень.

4. Стратегії інноваційної безпеки

- Визначення пріоритетів інноваційного розвитку: формування дорожньої карти впровадження нових технологій, систем аналітики, екологічно чистих методів виробництва, цифрових інструментів управління.

- Створення інноваційних підрозділів або залучення зовнішніх консультантів: організація команд, що займаються пошуком, оцінкою та впровадженням інноваційних рішень (наприклад, ІТ-рішення для моніторингу фінансів чи дронів для точного землеробства).

- Пілотування інновацій: тестування нових інструментів або технологій у контрольованих умовах з подальшим аналізом результатів та масштабуванням успішних практик.

5. Стратегії коопераційної безпеки

- Створення або вступ до агрокооперативів, кластерів чи асоціацій виробників: об'єднання ресурсів, знань та інфраструктури з метою підвищення стійкості до ризиків.
- Партнерство з науково-дослідними установами: укладення договорів про співробітництво з університетами, науково-дослідними інститутами для спільної розробки нових технологій, сортів рослин, методів захисту від шкідників або засобів зниження екологічного навантаження.
- Взаємодія з державними органами та громадськими організаціями: участь у громадських слуханнях, робочих групах, консультаціях із законодавцями для формування сприятливого нормативного середовища та отримання державної підтримки у кризових ситуаціях.

Процедури імплементації описаних стратегій передбачають постійний моніторинг ефективності впроваджених заходів, коригування підходів залежно від результатів і оперативне реагування на нові виклики. Такий комплексний, системний і гнучкий підхід до застосування стратегій безпеки дозволить аграрним підприємствам підтримувати стабільність, розвиватися на динамічних ринках та зберігати конкурентні переваги в довгостроковій перспективі.

Неможливо досягти сталого розвитку та підвищення безпеки суб'єктів аграрного бізнесу без систематичного оцінювання ефективності впроваджених стратегій. Така оцінка дозволяє вчасно виявляти сильні та слабкі сторони обраних підходів, коригувати управлінські рішення та підвищувати загальну результативність діяльності підприємства.

Процедури оцінювання ефективності можуть включати такі заходи:

1. Визначення ключових показників ефективності (КПІ): Для кожної стратегії (економічної, екологічної, організаційно-правової) формуються конкретні показники, які дозволяють кількісно оцінити

досягнення поставлених цілей. Наприклад, для економічної безпеки – рівень рентабельності, ліквідності, диверсифікації джерел прибутку; для екологічної – обсяги використаних ресурсів, скорочення відходів, зниження викидів парникових газів; для організаційно-правової – зменшення кількості правових спорів, дотримання строків сплати податків, наявність актуальних ліцензій і дозвільних документів.

2. Регулярний моніторинг та аудит: Встановлення періодичності оцінювання (наприклад, щоквартальний або щорічний аудит) дає змогу відстежувати динаміку змін. Залучення незалежних аудиторів, експертів чи спеціалізованих консалтингових компаній підвищує об'єктивність оцінки. Важливим є також внутрішній моніторинг, який дозволяє оперативно реагувати на негативні тенденції.

3. Порівняння з еталонними показниками та “бенчмаркінг”: Оцінювання ефективності передбачає зіставлення результатів підприємства з еталонними стандартами (наприклад, галузевими середніми значеннями) або найкращими практиками інших компаній. Такий “бенчмаркінг” допомагає зрозуміти, наскільки ефективною є стратегія порівняно з конкурентами, і виокремити можливості для вдосконалення.

4. Збір та аналіз зворотного зв'язку від зацікавлених сторін: Важливо враховувати думку клієнтів, інвесторів, постачальників, органів влади та громадськості. Їхні оцінки екологічної відповідальності, дотримання правового поля та економічної стійкості можуть бути значущим індикатором успішності впроваджених стратегій.

5. Коригування стратегій та планів дій: За результатами оцінювання підприємство може вносити зміни у свої стратегічні та оперативні плани. Це може включати доопрацювання внутрішніх регламентів, впровадження додаткових заходів зі зниження

ризиків, оптимізацію витрат або запровадження нових методів моніторингу екологічних та правових аспектів діяльності.

Включення оцінювання ефективності стратегій до управлінського циклу дозволяє аграрним підприємствам вдосконалювати системи безпеки на всіх рівнях, підвищувати свою адаптивність до змін зовнішнього середовища та забезпечувати сталий розвиток у довгостроковій перспективі. Це є важливою передумовою для збереження конкурентоспроможності, зміцнення репутації та досягнення високих економічних, екологічних та організаційно-правових стандартів у діяльності суб'єктів аграрного бізнесу.

5.3. Дотримання безпеки суб'єктів аграрного бізнесу в процесі агропромислової інтеграції

Дослідження механізму реалізації аграрної продукції охоплює два ключових аспекти: інституційну характеристику та структуру ринку. Це дозволяє розробити підхід до підвищення ефективності збуту продукції, що безпосередньо впливає на загальну продуктивність та економічні показники галузі. Аналіз структури ринку включає вивчення ринкової кон'юнктури, рівня конкуренції, кількості та типів ринків, а також бар'єрів для входу й виходу з ринку. Такий підхід забезпечує гнучкість у прийнятті управлінських рішень та дає змогу адаптувати бізнес до мінливих потреб споживачів.

Ринок розглядається як самостійна складова економічної системи, що включає сукупність організаційно-правових форм і механізмів, які опосередковують рух товарів і послуг. Він складається з установ і підприємств, що забезпечують виконання угод купівлі-продажу та підтримують функціонування ринкової інфраструктури. Це створює базис для сталого розвитку економіки та формування економічної безпеки галузі.

Інфраструктура ринку виконує кілька важливих функцій, які безпосередньо впливають на економічну безпеку на всіх рівнях управління. Вона сприяє спрощенню процесів реалізації продукції, підвищенню ефективності діяльності суб'єктів господарювання завдяки спеціалізації, організаційному оформленню ринкових відносин, юридичному та економічному контролю, а також регулюванню ділової активності з боку держави. Це дозволяє створити сприятливе середовище для підприємницької діяльності.

Організаційний стан сучасної ринкової інфраструктури в аграрному секторі залишається недосконалим, з елементами стихійності. Він формується через необхідність адаптації до нових соціально-економічних умов, що диктуються ринковою економікою. Для подолання цих викликів потрібне створення інтеграційних об'єднань, які об'єднують фінансові, промислові та інвестиційні ресурси. Це дозволить суттєво підвищити конкурентоспроможність підприємств та вивести їх на міжнародний рівень.

Формування виробничо-фінансових груп базується на таких передумовах, як застаріла матеріально-технічна база більшості підприємств, необхідність їх модернізації, посилення інвестиційної діяльності, встановлення стійких економічних зв'язків між сировинними зонами та підприємствами з переробки продукції. Це сприяє концентрації зусиль на підвищенні якості продукції та розширенні ринків збуту. Паралельно формується система фінансово-кредитної підтримки підприємств, що робить можливим їхнє технологічне переоснащення та впровадження інновацій.

Процес створення таких об'єднань вимагає наявності організаційної ініціативи, достатнього фінансового та виробничого потенціалу, наявності координуючого органу, здатного управляти діяльністю учасників. Головне підприємство виступає як координаційний центр, який здійснює управління,

маркетинг, веде бухгалтерський облік і організовує фінансовий контроль. Учасники об'єднання підтримують тісні внутрішні зв'язки та координують спільні дії для досягнення спільних економічних цілей.

Ефективне функціонування таких структур залежить від сучасних методів управління фінансовими потоками, організації центрів відповідальності за витрати й інвестиційні проекти. Це дозволяє оптимізувати витрати, концентрувати ресурси на найбільш прибуткових напрямках та створювати довгострокові партнерські відносини з банківськими установами та інвесторами.

Інфраструктура ринку також вимагає державної підтримки, яка може бути реалізована через створення мережі оптових ринків, удосконалення транспортної інфраструктури, будівництво спеціалізованих логістичних центрів. Держава може стимулювати розвиток кооперативних збутових каналів, що створить конкуренцію посередникам і забезпечить прозорість ринкових відносин.

Важливим елементом удосконалення ринкової інфраструктури є правове забезпечення, що включає прийняття законів про оптові ринки, сільськогосподарські кооперативи та формування державних резервів продукції. Це дозволить зміцнити економічну безпеку аграрного сектору, забезпечити контроль над фінансовими потоками, створити сприятливі умови для інвесторів та підвищити ефективність управління підприємствами.

Отже, формування ефективної ринкової інфраструктури є необхідною умовою для забезпечення економічної безпеки в аграрному секторі. Це включає розвиток фінансово-промислових груп, створення виробничо-збутових систем, стимулювання інвестицій, формування стійких економічних зв'язків між підприємствами та забезпечення прозорості ринкових відносин на всіх рівнях управління.

Дотримання безпеки суб'єктів аграрного бізнесу в процесі агропромислової інтеграції є надзвичайно важливим завданням, що обумовлюється багатовекторністю ризиків і викликів, які виникають у сучасних умовах глобалізації та зростання конкуренції на світових аграрних ринках. Процес агропромислової інтеграції передбачає об'єднання підприємств різних секторів сільського господарства, харчової промисловості, транспорту, логістики та фінансових установ, що створює єдину виробничо-збутову систему. Така інтеграція спрямована на збільшення обсягів виробництва, зниження витрат і підвищення ефективності діяльності, але водночас створює комплекс загроз, які мають бути враховані та мінімізовані на всіх рівнях управління.

Економічна безпека суб'єктів аграрного бізнесу в умовах інтеграції передбачає фінансову стабільність, збалансованість виробничих і збутових процесів, раціональне використання ресурсів і забезпечення прибутковості підприємств. Вона включає управління інвестиціями, розробку стратегічних планів розвитку, оптимізацію витрат і диверсифікацію виробництва. Серед основних ризиків, що загрожують економічній безпеці, слід виділити цінні коливання на сировинні товари, непередбачувані зміни в податковій політиці, фінансові кризи, інфляцію та девальвацію національної валюти. Інтегровані підприємства повинні створювати фінансові резерви, здійснювати аналіз ринкових тенденцій і розробляти антикризові плани, які дозволяють швидко реагувати на зміни ринкових умов.

Правова безпека суб'єктів аграрного бізнесу в процесі інтеграції передбачає створення чіткої нормативно-правової бази, яка регулює діяльність об'єднаних структур, забезпечує дотримання договірних зобов'язань, захищає права власників, інвесторів і працівників. Основні аспекти правового захисту включають реєстрацію майнових прав, укладання

ліцензійних угод, контроль за дотриманням стандартів якості продукції та забезпечення екологічної відповідальності. Крім того, слід передбачити можливість вирішення конфліктів шляхом арбітражу або судового розгляду. Важливо забезпечити прозорість фінансової звітності, впровадити системи внутрішнього контролю та забезпечити відповідальність посадових осіб за дотримання корпоративних стандартів.

Екологічна безпека є одним із ключових чинників успішного розвитку інтеграційних структур у аграрному бізнесі. Розширення виробництва та збільшення обсягів сільськогосподарської продукції можуть призвести до значного навантаження на екосистеми, деградації ґрунтів, забруднення водних ресурсів та зниження біорізноманіття. Тому суб'єкти аграрного бізнесу повинні впроваджувати екологічні стандарти, дотримуватися принципів сталого землекористування, використовувати енергоощадні технології та відновлювані ресурси. Важливо розробляти програми екологічного моніторингу, впроваджувати сучасні системи управління відходами, знижувати викиди парникових газів і підтримувати біорізноманіття на виробничих територіях. Держава має забезпечити нормативне регулювання в цій сфері та стимулювати підприємства до екологічних інвестицій через систему пільгових кредитів, субсидій і податкових пільг.

Організаційна безпека передбачає створення ефективної системи управління, яка забезпечує узгодженість дій усіх учасників інтеграційної структури, розподіл функцій і відповідальності між ними, налагодження логістичних ланцюгів і створення сучасної виробничої інфраструктури. Успішна інтеграція можлива лише за умов формування гнучкої системи управління, здатної адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, швидко реагувати на виклики ринку та забезпечувати конкурентні переваги. Важливо

створити систему внутрішнього контролю, забезпечити прозорість діяльності, запровадити механізми оцінки ризиків і прийняття управлінських рішень на основі аналітичних даних.

Соціальна безпека охоплює захист інтересів працівників і місцевих громад, розвиток сільських територій і підвищення рівня життя населення. Вона включає забезпечення соціальних гарантій, створення нових робочих місць, забезпечення гідних умов праці, розвиток професійної освіти та підвищення кваліфікації персоналу. Суб'єкти аграрного бізнесу мають здійснювати соціальні інвестиції в розвиток інфраструктури, охорону здоров'я, освіти, культурні та спортивні програми. Державна підтримка в цій сфері повинна включати реалізацію програм соціально-економічного розвитку регіонів, підтримку малого та середнього бізнесу, розвиток кооперативних форм господарювання й створення умов для залучення іноземних інвестицій.

Таким чином, забезпечення безпеки суб'єктів аграрного бізнесу в процесі інтеграції потребує комплексного підходу, який враховує всі аспекти їх діяльності. Для цього необхідна тісна взаємодія держави, бізнесу та громадянського суспільства, а також розробка й реалізація національних стратегій, спрямованих на підтримку інтеграційних процесів, розвиток сучасної інфраструктури, впровадження інновацій та підтримку соціальних програм. Тільки злагоджена система управління безпекою на всіх рівнях може забезпечити стабільність, ефективність і конкурентоспроможність аграрного сектору в умовах сучасних глобальних викликів.

Відомо, що відсутність управлінської концепції, яка була б відповідною до часу та нових викликів, а також відсутність ефективних технологій прийняття управлінських рішень, призводить до реактивності у системі організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств. Це

викликає зростання деструктивних настроїв у соціальній сфері та негативні процеси в економіці. Все це свідчить про те, що в сучасних умовах ринкові механізми саморегуляції економіки та суспільства виявляються неефективними.

Виклики, які постають перед соціально-економічною безпекою аграрних підприємств країни, визначаються різними процесами, що протікають у глобальному світі, а також внутрішніми тенденціями. До найбільш значних зовнішніх загроз, які найбільше впливають на соціальну складову, відносять: негативну екологічну ситуацію та підвищення ймовірності виникнення техногенних і природних катастроф; зростання конкуренції за інтелектуальні ресурси в глобальних масштабах; епідемії, міжнародну злочинність; зростання негативного інформаційного впливу ззовні.

Зростання ендогенних загроз позначаються як внутрішні тенденції в організаційно-економічній ситуації, так і глобальні виклики: невідповідність мети та результатів державного регулювання; падіння норм морального, інтелектуального, культурного, управлінського потенціалу нації, деградація еліт; руйнування існуючої системи державного управління економікою через стрімке зростання корупції, поява в управлінському середовищі так званих агентів зовнішнього впливу; недовіра суспільства до більшості державних інститутів.

До цього слід додати системну демографічну кризу. При цьому тривалість життя в Україні відстає від такої в розвинених країнах на 13-15 років. Спостерігається інституційна та інфраструктурна невідповідність економіки сучасним вимогам. Крім того, дослідники стверджують, що проблеми організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств в таких умовах виникають не стільки від втрати макроекономічної рівноваги та

інших факторів, скільки від некомпетентності при прийнятті управлінських рішень.

Стандартні рішення в умовах середовища, неадекватного класичним концепціям ринку, призводять до руйнування виробничо-економічного потенціалу на всіх рівнях, а надалі — до провалу програми ринкової економіки. Найбільш поширеною помилкою є неправильне уявлення про непотрібність управління і "невидиму руку ринку". Насправді, аграрна економіка в перехідний період ще більш уразлива до впливу негативних факторів: нестача в господарюючих суб'єктів оборотних коштів; недоступність ресурсів на ринку грошових коштів; нестабільність коопераційних зв'язків; підвищений податковий тиск та інші.

Зовнішні та внутрішні фактори, що впливають на організаційно-економічну безпеку аграрних підприємств, вимагають прийняття сукупності заходів для забезпечення стійкого організаційно-економічного розвитку. Проте вони можуть бути найбільш ефективно реалізовані при узгодженні з інструментами регулюючої діяльності державної (на всіх рівнях) влади, приведення в дію, крім ринкових, адміністративних важелів регулювання, розробки стратегії організаційно-економічної безпеки на рівні аграрних підприємств, агросфери, сільських територій.

При цьому ефективність розробленої стратегії організаційно-економічної безпеки видається також неможливою, якщо не сформована система управлінських впливів. Саме з їх допомогою можливо здійснювати регулювання всіх організаційно-економічних процесів для підтримки безпечного рівня функціонування аграрних підприємств і сільського суспільства. З цією метою необхідно визначити чіткі межі державного регулювання та забезпечити ефективність його методів. Вони повинні забезпечувати необхідні макроекономічні параметри безпеки, регулювати й

контролювати структурні перетворення економіки, виробництва, організації, управління, фінансові потоки; ефективність праці, соціального забезпечення; екологію; збут тощо.

Оцінювання ефективності стратегій дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів аграрного бізнесу має комплексний характер. Воно охоплює кількісні й якісні показники, враховує динаміку змін у середовищі та внутрішніх процесах, а також перспективи довгострокового розвитку. Такий підхід дозволяє не лише побачити загальну картину стану безпеки, а й глибоко проаналізувати причини відхилень від запланованих результатів, виявити нові можливості для вдосконалення та визначити оптимальні шляхи подальшого розвитку.

Процедури оцінювання можуть охоплювати декілька етапів:

1. Попереднє визначення цілей та очікувань:

На початковому етапі стратегічного планування формулюються чіткі цілі, яких підприємство прагне досягти у сфері економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки. Вони мають бути конкретними, вимірюваними, досяжними, релевантними та обмеженими у часі (SMART-принцип). Наприклад, економічні цілі можуть включати підвищення рентабельності на певний відсоток, екологічні – зменшення обсягу використаних добрив чи води, а організаційно-правові – скорочення кількості претензій чи судових спорів до мінімуму.

2. Вибір інструментів та методів оцінювання:

Для проведення оцінювання застосовуються різноманітні методи – статистичний аналіз, фінансове моделювання, SWOT-аналіз, PESTEL-аналіз, екологічна експертиза, юридичний аудит та інші. Поєднання кількісних (фінансові показники, індекси продуктивності, викиди, якість води й ґрунтів)

і якісних (оцінка рівня довіри інвесторів, задоволення споживачів, ставлення співробітників) індикаторів забезпечує глибокий та всебічний аналіз.

3. Залучення спеціалістів та експертів:

Для об'єктивної оцінки підприємство може звертатися до зовнішніх експертів: фінансових аналітиків, екологів, юристів, консультантів з управління ризиками. Це підвищує рівень достовірності та неупередженості отриманих результатів. Співпраця з науковими установами дозволяє залучати інноваційні методики оцінювання, а взаємодія з громадськими організаціями та споживачами додає оцінці соціального аспекту.

4. Регулярність та послідовність оцінювання:

Ефективність стратегій слід оцінювати систематично, наприклад щокварталу чи щороку, а також після впровадження ключових змін або завершення значущих проєктів. Регулярний моніторинг показників дозволяє фіксувати динаміку покращень чи погіршень, аналізувати причини таких змін і коригувати стратегії залежно від актуальних умов.

5. Порівняння з внутрішніми та зовнішніми орієнтирами:

Оцінка ефективності стратегій набуває більшої цінності, якщо результати зіставляти з еталонними показниками (цільовими значеннями, визначеними на початку періоду), досягненнями підприємств-аналогів, середньогалузевими нормами чи міжнародними стандартами. Такий підхід дозволяє виявити, чи відповідає підприємство найкращим практикам ринку, чи відстає від них або, навпаки, є піонером у своїй сфері.

6. Використання результатів оцінки для прийняття рішень:

Зібрані й проаналізовані дані повинні активно використовуватися в управлінському процесі. Якщо оцінка свідчить про недосягнення цілей або виявляє негативні тенденції, керівництво має ініціювати перегляд стратегій, зміну пріоритетів, впровадження нових інструментів чи навчання персоналу.

Якщо ж результати позитивні, оцінка може підтвердити вірність обраного курсу та сприяти поширенню успішних практик на інші аспекти діяльності підприємства.

7. Прозорість та підзвітність: Оприлюднення результатів оцінювання, особливо екологічних та організаційно-правових, може підвищити довіру з боку споживачів, інвесторів, партнерів і державних органів. Прозорість у звітах, публікація основних показників (наприклад, рівнів забруднень, дотримання строків сплати податків, ставлення до робочої сили) дозволяють зміцнити репутацію підприємства та його позиції на ринку.

Таким чином, оцінювання ефективності стратегій – це безперервний управлінський цикл, що поєднує планування, впровадження, аналіз результатів та коригування планів. Завдяки системному підходу до оцінювання аграрні підприємства можуть не лише підтримувати високу якість управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою, але й поступово вдосконалювати свої стратегії, долаючи нові виклики та використовуючи нові можливості для сталого розвитку.

Такий підхід визначає порядок дій з управління безпекою, який виглядає таким чином:

побудова дерева цілей (бажаних результатів) і формування стратегії організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств;

розробка показників-індикаторів для всіх системних складників безпеки, що служать для визначення її рівня, зовнішніх і внутрішніх загроз та критичних значень відповідних індикаторів за допомогою системи моніторингу, оцінки, діагностики, моделювання й прогнозування;

формування інституційних та компенсаційних механізмів;

розробка комплексу заходів і способів попередження й подолання загроз, реалізація вибраних заходів та контроль їх ефективності.

Як уже зазначалося, вирішення проблеми ефективного регулювання організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств починається з розробки дерева цілей, формулювання стратегії, а потім завдань по окремих підсистемах і концепції вирішення цієї сукупності завдань. Процес її забезпечення приділяється увага в роботах вітчизняних і зарубіжних дослідників, однак існують окремі аспекти управління нею, які потребують додаткового опрацювання.

Організаційно-економічна безпека аграрних підприємств полягає у створенні та підтриманні цілісної і ефективною системи життєзабезпечення тих територій, де вони здійснюють свою діяльність. Така система включає широкий спектр компонентів: забезпечення доступу до фінансових ресурсів і кредитних інструментів, розвинену систему зв'язку та комунікацій, належний стан житлово-комунального господарства, оптимально організовану логістику для переміщення сировини та готової продукції, а також інші елементи інфраструктури, необхідні для безперебійного функціонування агробізнесу.

Головна мета полягає в тому, щоб забезпечити безперервне виробництво товарів, які задовольняють потреби суспільства в продуктах харчування та інших матеріальних благах. Це передбачає не лише підтримання стабільних обсягів виробництва, а й надання сільським громадам умов для самодостатнього розвитку та підвищення їхнього добробуту. Важливим аспектом є створення позитивного демографічного фону: зупинення відтоку молоді, стимулювання появи нових робочих місць, покращення якості життя на селі, яке включає належний стан

інфраструктури, доступ до соціальних послуг, медичної допомоги, якісної освіти та культурного дозвілля.

Дбайливе використання природних і трудових ресурсів є ще одним критично важливим завданням. Раціональний підхід до обробітку ґрунту, оптимізація використання водних ресурсів, збереження родючості землі, охорона довкілля та турбота про якість праці є основою для сталого розвитку агропромислової діяльності. Водночас необхідно стимулювати впровадження інноваційних технологій, залучення інформаційних систем для управління виробничими процесами, вдосконалення технічного оснащення та логістичних рішень.

Усі наведені елементи — фінансова стабільність, інфраструктурна доступність, демографічна підтримка, збереження ресурсів, впровадження інновацій — формують єдину взаємозалежну систему. Ця система є основою організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств і вимагає постійного, системного та комплексного впливу з боку управлінських структур. Лише за умови узгодженої роботи всіх складових можна гарантувати стабільність функціонування підприємств, їхню адаптацію до змінних умов внутрішнього та зовнішнього середовища, а також зберегти конкурентоспроможність і досягти сталого зростання аграрного сектору в довгостроковій перспективі.

Забезпечення організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств є одним з основних завдань для інститутів сільських територій і регіонів, що визначають розвиток та стабільність цих підприємств. Інституціоналізація процесу забезпечення безпеки в даному контексті має значення не тільки як формалізація діяльності інститутів, але і як адаптація різних колективів і індивідів до нових вимог, які ці інститути визначають для забезпечення соціальної стабільності. Інституціоналізація допомагає укріплювати

загальноприйняті правила, що формує стійкі взаємовідносини між суб'єктами навколишнього середовища і тими, хто представляє інститути. Тому важливим є використання цієї концепції для забезпечення організаційно-економічної безпеки, що допомагає досягти сталості і стабільності на всіх рівнях управління.

В умовах розвитку сучасної економіки, аграрні підприємства в Україні мають різноманітні характеристики в залежності від їх організаційно-економічних особливостей. Ці підприємства, в свою чергу, потребують специфічних підходів до управління їх безпекою, оскільки уніфіковані методи не можуть бути ефективними у всіх випадках. Для забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях — від підприємств до сільських територій та регіонів — важливо, щоб інститути влади могли ефективно захищати економічні інтереси різних суб'єктів, а також інтереси населення, права та свободи громадян. Це забезпечує узгодження інтересів між суспільством, владою та бізнесом, що сприяє стабільності та розвитку аграрних підприємств.

У системі управління забезпеченням організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств важливо виділити значення інституційної складової як механізму, що дозволяє ефективно поєднувати інтереси всіх учасників економічного процесу. Інститутами влади повинні бути створені чіткі правові, економічні та інші заходи, які гарантують стабільність і підтримку безпеки на всіх рівнях управління — національному, регіональному, місцевому і підприємницькому. Законодавчі органи повинні визначати основні напрямки забезпечення безпеки, а також відповідні механізми, що дозволяють реалізувати стратегії безпеки на різних рівнях. Виконавча влада повинна відповідати за стратегію забезпечення безпеки та її

реалізацію, а судові органи повинні контролювати виконання законів у цій сфері.

До важливих державних інститутів, які відіграють роль у забезпеченні організаційно-економічної безпеки аграрних підприємств, можна віднести митний і податковий контроль, охорону кордону, антимонопольний контроль, службу надзвичайних ситуацій, охорону природи та екології, соціальний захист населення, а також центри зайнятості. Окрему роль відіграють науково-дослідні та освітні установи, які сприяють вирішенню проблем забезпечення безпеки в аграрному секторі.

Наявність чітко сформованої та розвиненої інституційної системи є основою для ефективного управління аграрною економікою. Однак на місцевому рівні органи влади часто стикаються з труднощами через відсутність чітких нормативних документів і методичного забезпечення в управлінні безпекою. Це вимагає створення ефективної системи, що дозволяє координувати всі процеси управління на регіональному та місцевому рівнях, враховуючи специфіку територій та підприємств.

На додаток, створення спеціальних органів для управління організаційно-економічною безпекою на регіональному рівні дозволить більш ефективно координувати діяльність усіх учасників цього процесу. Такий орган може стати важливою частиною загальної системи забезпечення безпеки на національному рівні. Успішний досвід функціонування таких органів в інших країнах, зокрема на прикордонних територіях, може стати корисним для вдосконалення управлінської практики в Україні. Всі ці заходи сприятимуть ефективному функціонуванню системи організаційно-економічної безпеки і допоможуть досягти стабільного розвитку аграрного сектору.

Процеси економічної інтеграції в аграрному секторі мають багатогранний характер і передбачають не лише об'єднання підприємств з подібними організаційно-економічними характеристиками, але й створення спільного економічного простору. Така інтеграція дозволяє значно підвищити рівень співпраці, обміну ресурсами та продукцією між різними аграрними підприємствами, що мають спільні інтереси та завдання. Це, у свою чергу, сприяє стабільності на внутрішніх ринках і допомагає зменшити залежність від зовнішніх економічних потрясінь. Завдяки такому об'єднанню збільшується конкурентоспроможність підприємств на міжнародних ринках, оскільки інтегровані структури здатні гнучко реагувати на зміни в попиті та пропозиції, швидше впроваджувати інновації та адаптуватися до нових умов.

Процеси економічної інтеграції передбачають також важливість поетапного підходу до досягнення інтеграційних цілей, що включає поступове зближення інституційних, економічних і виробничих систем. На кожному етапі інтеграції необхідно забезпечити управлінську та регуляторну підтримку для гармонізації функціонування об'єднаних підприємств, а також створення умов для усунення бар'єрів, які можуть перешкоджати ефективній співпраці.

Асиметричність процесу інтеграції також є важливим аспектом, який потребує ретельного аналізу. Різні підприємства та регіони можуть рухатися до інтеграції з різною швидкістю, залежно від рівня економічного розвитку, політичної ситуації та інституційної готовності. Це може проявлятися у різній швидкості розвитку спеціалізації, диверсифікації та концентрації виробництва. Такий процес потребує від підприємств високого рівня гнучкості та здатності адаптуватися до постійно змінюваних умов.

У контексті глобалізації економічна інтеграція аграрних підприємств стає все більш важливою не лише для стабільності національних ринків, але

й для забезпечення конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Інтеграція дозволяє аграрним підприємствам з різних країн об'єднувати свої зусилля, обмінюватися знаннями та технологіями, що сприяє підвищенню ефективності виробництва. Крім того, аграрна інтеграція дає можливість об'єднувати зусилля на рівні мегарегіонів і створювати нові економічні простори для розвитку аграрного сектору.

Інтеграція аграрних підприємств в межах великих країн потребує глибоких досліджень та розробки специфічних підходів до управління сільськими територіями. Це особливо важливо у країнах з великими сільськогосподарськими територіями, де існують значні економічні, культурні та політичні відмінності між регіонами. В таких умовах важливо впроваджувати збалансовану регіональну політику, яка забезпечить рівні умови для розвитку всіх аграрних підприємств і сприятиме їх стійкості в умовах глобальних економічних викликів.

Інтеграція вимагає розробки спеціалізованих стратегій, що дозволяють врахувати особливості кожного регіону, рівень розвитку місцевих інфраструктур, наявність природних ресурсів і соціальну стабільність. Збалансована регіональна політика дозволяє забезпечити стійкий розвиток сільських територій, зберігаючи їх конкурентоспроможність у глобальному масштабі.

Отже, інтеграція аграрних підприємств є необхідним процесом для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору на національному та міжнародному рівнях. Вона сприяє зростанню ефективності, підвищенню конкурентоспроможності та забезпеченню стабільності в умовах економічних змін. Однак для досягнення цих цілей необхідно враховувати специфіку кожної території, проводити глибокі дослідження та застосовувати

інноваційні підходи до управління аграрними підприємствами в межах інтеграційних процесів.

Сучасний період змін у світовому суспільно-політичному та економічному устрої відзначається безпрецедентним зростанням нових тенденцій та процесів. Одним із основних явищ цього часу є інтеграція, яка має особливе значення для аграрного сектору. Це процес створення нових організаційно-виробничих і економічних структур, які поєднують окремі частини на мікро-, мезо- і макрорівнях управління і організації. Інтеграційні процеси є основним інструментом для досягнення конкурентних переваг, зміцнення позицій на ринку та підвищення організаційно-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу.

Інтеграція, що походить від латинських слів "integratio" (відновлення) і "integer" (цілий), визначається як процес з'єднання частин в єдине ціле або зближення окремих частин. Поняття "інтеграція" стало широко вживаним в політичних та економічних науках у середині ХХ століття, коли виникли різні форми міжнародного співробітництва в політичній, економічній, військовій, соціальній та інших сферах. Це дозволяє більш ефективно вирішувати спільні завдання та досягати синергетичних ефектів.

Інтеграція аграрного бізнесу є важливим етапом у глобалізації сільського господарства. У працях таких вчених, як Дж. Кейнс, В. Леонт'єв, Дж. Рікардо, П. Самуельсон, А. Сміт, Дж. Стігліц, а також вітчизняних науковців, зокрема П. П. Борщевського, В. М. Гейця, Л. В. Дейнеко, Л. О. Мармуль, П. Т. Саблука, В. М. Трегобчук, М. А. Хвесик, М. Й. Хорунжий, О. М. Царенко, М. Г. Чумаченко та інших, значна увага приділяється виробничим і збутовим аспектам аграрної діяльності. Вони описують різні моделі і цілі інтеграції, а також взаємодію національних і міжнародних інтересів, що впливають на аграрний сектор. Дослідження вказують на

важливість взаємозв'язку між економічними, соціальними та політичними процесами інтеграції, які є необхідними для досягнення високої конкурентоспроможності та ефективності в агробізнесі.

Інтеграція у політиці та економіці передбачає об'єднання окремих структур на різних рівнях (мікро-, мезо-, макро) для вирішення спільних завдань, таких як підвищення ефективності виробництва та розподілу ресурсів. Вона має на меті не лише економічні вигоди, але й покращення добробуту країн, а особливо сільських територій. Процеси інтеграції дозволяють зберігати мир, зміцнювати безпеку та забезпечувати стабільний розвиток. Більшість міжнародних інтеграційних об'єднань ставлять за мету поліпшення соціально-економічного стану національних економік і, зокрема, аграрних секторів, що особливо важливо для забезпечення продовольчої безпеки.

Інтеграція в аграрному секторі може відбуватися через різні форми об'єднань. Вони можуть бути міждержавними, міжрегіональними або між підприємствами на місцевому рівні. Види інтеграції включають політичну, військову, соціальну, культурну, організаційно-економічну та їх комбінації. Інтеграція як процес і як відношення забезпечує усунення бар'єрів і зменшення різниць між господарюючими суб'єктами агросфери, що сприяє підвищенню рівня організаційно-економічної безпеки.

Процеси організаційно-економічної інтеграції в агросекторі включають зміни в адміністративно-управлінських структурах, економічних формах власності, інноваційно-технологічних підходах та соціальних умовах. Наприклад, агропідприємства, що беруть участь у міжнародному поділі праці, часто зазнають структурних змін, що покращують їх організаційну безпеку. Адміністративно-управлінські зміни включають перехід до демократичних форм управління, застосування проблемно-цільового

підходу, а також інтеграцію в міжнародні системи контролінгу. Економічні зміни можуть включати перехід до змішаних форм власності, участь іноземного капіталу, приватно-державне партнерство. Інноваційно-технологічні зміни сприяють підвищенню рівня технологічного розвитку в аграрному секторі, що дозволяє інтегрованим підприємствам більш ефективно конкурувати на міжнародному рівні. Соціальні зміни включають поліпшення якості життя, освіти, культури, саморозвитку працівників та менеджерів.

Інтеграція як відношення усуває дискримінацію щодо іноземних підприємств і громадян, які господарюють на національних ринках інших країн. Вона передбачає зняття різних бар'єрів для трудової міграції, імпорту і експорту продовольчих товарів, зняття тарифних і нетарифних квот, а також спрощення переміщення капіталів і придбання власності за кордоном.

Економічна інтеграція є об'єктивним процесом об'єднання країн, регіонів та господарюючих суб'єктів у рамках аграрного виробництва, здатних до саморегулювання і саморозвитку. Вона передбачає створення «економіки відкритого типу», де ресурси розподіляються більш ефективно між країнами, регіонами і підприємствами. Класична теорія Д. Рікардо, згідно з якою світова економіка підпорядковується закону порівняльних переваг, пояснює, як країни та регіони, що мають спільні традиції, менталітет, історію та культуру, можуть отримати вигоди від інтеграції через ефективний поділ праці, кооперацію і ринкові угоди.

Завдяки цьому інтеграція створює можливості для ефективного використання трудових, сировинних, транспортних та інших ресурсів, що дозволяє країнам і підприємствам, які є сусідами, посилювати свої економічні позиції та підвищувати безпеку на ринку. Міжнародна економічна інтеграція характеризується стійкими взаємозв'язками між країнами,

інституціональним розподілом праці, рухом капіталів, прискоренням структурної перебудови економіки і взаємодією господарюючих суб'єктів різних галузей і видів діяльності.

Поширення мікрорівнів інтеграції дає змогу агропідприємствам укладати угоди, відкривати філії, брати участь у спільних проектах, що створює умови для інтеграції та безпечного розвитку в організаційно-економічному сенсі. В останні десятиліття активно розвивається транскордонна інтеграція, де учасниками є мегарегіони, що об'єднують кілька країн з подібними економічними рівнями розвитку і інтересами. Така інтеграція дозволяє зняти відмінності в економіці, соціальних параметрах життя населення, сприяючи підвищенню рівня життя на селі і зменшенню соціальної напруженості через безробіття та бідність.

Таким чином, інтеграція аграрних підприємств є важливим фактором для зміцнення їх конкурентоспроможності та економічної безпеки.

Безпечна поведінка аграрних підприємств у процесі агропромислової інтеграції є одним із головних чинників їхнього стійкого розвитку та підвищення конкурентоспроможності в умовах динамічних змін глобального ринку. Агропромислова інтеграція відкриває нові можливості для вдосконалення виробничих процесів, зниження витрат, диверсифікації виробництва та розширення ринків збуту. Однак цей процес супроводжується підвищеними ризиками, які необхідно контролювати за допомогою ефективних управлінських рішень, стратегічного планування та адаптації до нових умов господарювання.

Безпечна поведінка аграрних підприємств передбачає формування стратегічної системи управління ризиками, яка враховує як внутрішні, так і зовнішні загрози. Внутрішніми ризиками є фінансова нестабільність, технічна застарілість обладнання, недостатня кваліфікація персоналу та

неефективність управлінських структур. Зовнішні ризики охоплюють зміни ринкової кон'юнктури, законодавчі обмеження, кліматичні катаклізми, міжнародну конкуренцію та політичні кризи. Для зниження негативного впливу цих факторів підприємства повинні створювати резервні фонди, впроваджувати системи страхування, диверсифікувати виробничі процеси та вести активну співпрацю з іншими учасниками ринку.

Фінансова безпека є ключовим елементом безпечної поведінки аграрних підприємств у процесі інтеграції. Вона забезпечується через збалансоване фінансове планування, оптимізацію витрат, регулярний моніторинг ринкових тенденцій, пошук нових джерел фінансування та кредитних ліній. Крім того, важливим є створення фінансово-економічних резервів, які дозволяють підприємству функціонувати навіть за умов ринкових потрясінь або тимчасових криз. Стратегічне планування має враховувати можливі сценарії розвитку, що дозволяє вчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища.

Екологічна безпека є ще одним ключовим аспектом безпечної поведінки аграрних підприємств. Збереження природних ресурсів, раціональне використання земельних угідь, дотримання стандартів екологічної безпеки є критично важливими умовами для сталого розвитку. Підприємства повинні впроваджувати сучасні агротехнології, які мінімізують шкідливий вплив на довкілля, зберігають родючість ґрунтів та сприяють зниженню забруднення водних ресурсів. Важливими напрямками діяльності є також утилізація відходів, впровадження енергоефективних технологій та відновлювальних джерел енергії.

Організаційно-правова безпека передбачає забезпечення відповідності діяльності підприємства чинному законодавству. Це включає реєстрацію підприємства, отримання необхідних ліцензій, дотримання правових норм

щодо використання земельних ресурсів, захисту прав працівників та виконання договірних зобов'язань. Особливу увагу слід приділити правовому захисту активів, включаючи обладнання, будівлі, земельні ділянки та інтелектуальну власність. Регулярні юридичні аудити, чітке ведення фінансової документації та правова підтримка є необхідними елементами успішного функціонування підприємства в умовах агропромислової інтеграції.

Соціальна відповідальність підприємств є ще одним важливим аспектом безпечної поведінки. Це передбачає створення належних умов праці, підтримку професійного розвитку працівників, забезпечення соціальних гарантій та безпечних умов праці. Аграрні підприємства також повинні взаємодіяти з місцевими громадами, підтримувати соціальні проекти та брати участь у регіональних програмах розвитку.

Інформаційна безпека є критично важливою складовою в умовах цифровізації агропромислової діяльності. Підприємства повинні захищати комерційну інформацію, бази даних клієнтів, контрагентів та постачальників, запобігати несанкціонованому доступу до внутрішніх систем. Для цього впроваджуються сучасні інформаційні системи, засоби захисту від кіберзагроз, антивірусні програми та системи резервного копіювання даних. Навчання персоналу основам кібербезпеки є важливою складовою зниження інформаційних ризиків.

Ризик-менеджмент у системі безпечної поведінки аграрних підприємств відіграє центральну роль. Він включає ідентифікацію ризиків, оцінку ймовірності їх настання, розробку заходів з їх мінімізації та моніторинг виконання розроблених заходів. Успішне управління ризиками дозволяє підтримувати конкурентоспроможність підприємства та забезпечувати його стабільний розвиток навіть за умов невизначеності.

Таким чином, безпечна поведінка аграрних підприємств у процесі агропромислової інтеграції є складною багатогранною системою, яка поєднує фінансові, екологічні, організаційно-правові, соціальні та інформаційні аспекти. Її ефективність залежить від системного підходу до управління ризиками, впровадження сучасних управлінських технологій, адаптації до ринкових змін та дотримання міжнародних стандартів. Тільки комплексне забезпечення безпеки дозволяє аграрним підприємствам зберігати стабільність, розвиватися в конкурентному середовищі та досягати довгострокових успіхів у процесі агропромислової інтеграції.

Стратегії дотримання безпеки в процесі агропромислової інтеграції формуються на основі системного підходу, що передбачає врахування економічних, екологічних, соціальних та організаційно-правових чинників. Вони спрямовані на зниження ризиків, забезпечення стабільності функціонування підприємств та підвищення їхньої конкурентоспроможності в умовах динамічних змін на агропромислових ринках.

Формування стратегії починається з аналізу внутрішніх і зовнішніх факторів, які впливають на діяльність підприємства. До внутрішніх факторів належать фінансовий стан, технічна оснащеність, кадровий потенціал та рівень організаційного управління. Зовнішні чинники включають економічне середовище, законодавчі норми, міжнародну конкуренцію та екологічні ризики. Оцінка цих факторів дозволяє визначити ключові ризики та розробити відповідні стратегії їхнього зниження.

Економічні стратегії зосереджені на забезпеченні фінансової стійкості підприємства. Це включає оптимізацію витрат, пошук нових джерел фінансування, впровадження сучасних технологій, що знижують виробничі витрати, та розвиток системи страхування від можливих збитків. Важливим

аспектом є створення резервних фондів, які забезпечують фінансову стабільність підприємства у разі виникнення непередбачених ситуацій.

Екологічні стратегії спрямовані на збереження природних ресурсів та зниження впливу агропромислової діяльності на навколишнє середовище. Це досягається шляхом впровадження екологічно чистих технологій, контролю за використанням хімічних речовин, утилізації відходів та захисту водних і земельних ресурсів. Використання відновлюваних джерел енергії, зменшення викидів парникових газів та підтримка біорізноманіття є важливими складовими екологічної безпеки.

Соціальні стратегії зосереджені на забезпеченні безпеки працівників і соціальній підтримці місцевих громад. Це включає створення безпечних умов праці, дотримання соціальних стандартів, забезпечення медичного страхування, підтримку професійного розвитку працівників та участь у місцевих соціальних програмах. Такі заходи сприяють зміцненню соціальної стабільності й підвищують репутацію підприємства.

Організаційно-правові стратегії передбачають дотримання чинного законодавства, захист прав власності, належне оформлення правових відносин з контрагентами та партнерами, забезпечення безпеки активів підприємства та його співробітників. Важливим аспектом є ведення юридичних аудитів, систематичне оновлення документації відповідно до змін у законодавстві та залучення кваліфікованих юридичних консультантів.

Інформаційні стратегії забезпечують захист комерційних даних підприємства, запобігають несанкціонованому доступу до баз даних та конфіденційної інформації. Впровадження сучасних систем кібербезпеки, регулярне оновлення програмного забезпечення та навчання працівників правилам захисту інформації дозволяють знизити ризики інформаційних втрат.

Комплексні стратегії базуються на інтеграції всіх вищезазначених аспектів безпеки. Вони передбачають розробку планів антикризового управління, створення спеціалізованих підрозділів з управління ризиками та впровадження систем управління якістю на всіх етапах виробничого циклу. Підприємства повинні також регулярно проводити аудит своєї діяльності, оцінювати ефективність застосованих стратегій та вносити необхідні корективи.

У процесі агропромислової інтеграції стратегії дотримання безпеки забезпечують захист підприємств від внутрішніх та зовнішніх загроз, підтримують їхню стабільність та конкурентоспроможність, а також сприяють сталому розвитку аграрного сектору в умовах глобальних змін. Ефективне поєднання економічних, екологічних, соціальних, організаційно-правових та інформаційних стратегій створює надійну основу для довгострокового успіху аграрних підприємств на ринку.

Інтеграційні процеси в аграрній сфері є невід'ємним компонентом сучасного розвитку сільськогосподарського виробництва, обумовленим глобалізацією світової економіки, посиленням міжнародної конкуренції та необхідністю підвищення ефективності використання ресурсів. Вони відображаються у створенні багаторівневих об'єднань, які включають кооперативи, агропромислові фінансові групи, холдингові компанії та міжнародні аграрні альянси. Основною метою цих процесів є зниження виробничих витрат, підвищення конкурентоспроможності, збільшення продуктивності та розширення експортних можливостей.

Однією з провідних тенденцій є вертикальна інтеграція, яка об'єднує сільськогосподарських виробників з підприємствами, що забезпечують зберігання, переробку та збут продукції. Це створює стійкі ланцюги доданої вартості, знижує витрати на логістику, зменшує ризики коливань ринку та

підвищує якість кінцевої продукції. Завдяки вертикальній інтеграції підприємства отримують контроль над усіма етапами виробничого циклу, що дозволяє швидше адаптуватися до змін кон'юнктури ринку та більш ефективно управляти ресурсами.

Горизонтальна інтеграція все частіше застосовується аграрними підприємствами як стратегічний інструмент розвитку. Суть цього підходу полягає у формуванні об'єднань між компаніями, які діють в одній галузі або займаються спорідненими видами діяльності. Така співпраця дозволяє розширити виробничі потужності, підвищити ефективність використання ресурсів і створити сприятливі умови для зниження собівартості продукції.

Збільшення масштабів виробництва внаслідок горизонтальної інтеграції забезпечує економію завдяки більш вигідним контрактам із постачальниками, спільному використанню сучасного обладнання та інфраструктури, а також оптимальному розподілу робочої сили. Завдяки цьому аграрні підприємства можуть запропонувати ринку продукцію за більш конкурентними цінами, зберігаючи при цьому якість та стабільність поставок.

Об'єднання в єдині структури компаній зі схожими спеціалізаціями дозволяє також збільшити асортимент продукції та вийти на нові ринки. Це сприяє розширенню географії збуту, залученню більшого числа клієнтів і формуванню сталих партнерських відносин із дистриб'юторами та переробними підприємствами. В результаті агробізнес стає більш стійким до цінових коливань, сезонних факторів і змін у глобальній кон'юктурі.

Крім того, горизонтальні об'єднання підприємств стимулюють розвиток інфраструктури, включаючи логістику, складські приміщення, транспортну та виробничу інфраструктуру. Це, у свою чергу, поліпшує умови для підвищення продуктивності, скорочення часу доставки та

зменшення втрат у виробничо-збутових ланцюгах. Покращена інфраструктура робить регіон більш інвестиційно привабливим, що сприяє притоку іноземного капіталу та сучасних технологій.

Отже, горизонтальна інтеграція дозволяє аграрним підприємствам не лише оптимізувати витрати та посилити свої конкурентні позиції, а й стати активними учасниками глобальних ринків, вдосконалюючи власну інфраструктуру та залучаючи додаткові інвестиції. Це підвищує стійкість агросектора в цілому, розширює його можливості та закладає основи для тривалого економічного зростання.

Інноваційні процеси стимулюють утворення агротехнологічних кластерів, які об'єднують науково-дослідні установи, аграрні підприємства, освітні заклади та технологічні компанії. Такі структури сприяють впровадженню інновацій у сільське господарство, підвищенню продуктивності праці та вдосконаленню технологічних процесів. Агротехнологічні кластери стають центрами впровадження сучасних агротехнологій, трансферу знань і досвіду, а також підтримки стартапів, орієнтованих на розвиток сільського господарства.

Міжнародні інтеграційні процеси в аграрній сфері посилюються завдяки створенню міждержавних економічних союзів, підписанню угод про вільну торгівлю та розвиткові спільних інфраструктурних проектів. Це відкриває нові експортні можливості, забезпечує доступ до сучасних технологій і сприяє збільшенню інвестицій у сільське господарство. Однак міжнародна інтеграція також вимагає дотримання високих стандартів якості, адаптації до нових регуляторних норм і підвищення конкурентоспроможності на глобальних ринках.

Значний вплив на інтеграційні процеси має цифровізація аграрного бізнесу. Створення електронних платформ для торгівлі

сільськогосподарською продукцією, впровадження систем управління фермерськими господарствами та глобальних інформаційних мереж сприяє підвищенню прозорості бізнесу, зниженню витрат та оптимізації виробничих процесів. Цифровізація дозволяє автоматизувати основні етапи виробництва, забезпечуючи точність, ефективність і швидкість операцій.

Екологічні аспекти також є важливою складовою інтеграційних процесів. Впровадження екологічно орієнтованих технологій, таких як органічне землеробство, раціональне використання водних і земельних ресурсів, знижує негативний вплив на довкілля та забезпечує сталий розвиток аграрної сфери. У цьому контексті виникають екологічні агрокластери, які поєднують виробництво з екологічними стандартами, що дозволяє створювати продукцію з високою доданою вартістю.

Соціальна відповідальність аграрних підприємств є ще одним важливим аспектом інтеграційних процесів. Вона включає підтримку місцевих громад, створення нових робочих місць, розбудову інфраструктури сільських територій та підвищення якості життя населення. Аграрні підприємства, що беруть активну участь у соціальних програмах, отримують підтримку з боку держави та місцевих громад, що позитивно впливає на їх довгостроковий розвиток.

Таким чином, інтеграційні процеси в аграрній сфері є складним багатовимірним явищем, що охоплює економічні, соціальні, технологічні та екологічні аспекти. Вони сприяють підвищенню ефективності сільськогосподарського виробництва, розвитку інновацій, розширенню міжнародного співробітництва та забезпеченню сталого розвитку аграрного сектору. Ефективна реалізація інтеграційних стратегій дозволяє посилити продовольчу безпеку, економічну стабільність і глобальну конкурентоспроможність сільськогосподарської продукції.

Інтеграційні процеси в аграрному секторі є важливим елементом забезпечення економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу в умовах сучасної глобальної економіки. Вони сприяють консолідації ресурсів, підвищенню конкурентоспроможності, зниженню операційних витрат і оптимізації виробничих процесів. Водночас інтеграція є складним явищем, яке має як позитивні, так і негативні аспекти, що впливають на економічну безпеку підприємств.

З одного боку, інтеграція дозволяє підприємствам розширити ринки збуту, збільшити масштаби виробництва та забезпечити доступ до нових технологій. Це сприяє зниженню витрат на одиницю продукції, підвищенню прибутковості та фінансової стійкості підприємств. Об'єднання підприємств у виробничі або фінансово-промислові групи дозволяє оптимізувати логістичні процеси, знижувати витрати на транспорт і зберігання продукції, а також забезпечувати стабільні поставки товарів на ринок.

Вертикальна інтеграція є ключовим механізмом підвищення економічної безпеки, оскільки забезпечує повний контроль над усіма етапами виробничого циклу – від вирощування сільськогосподарської продукції до її переробки, пакування та реалізації на ринку. Це дозволяє уникнути ризиків, пов'язаних зі зміною постачальників або збоями в ланцюгах постачання. Вертикальна інтеграція також дає змогу контролювати якість продукції на всіх етапах її виробництва, що підвищує довіру споживачів і сприяє зростанню обсягів продажів.

Горизонтальна інтеграція спрямована на об'єднання підприємств одного виробничого профілю для збільшення обсягів виробництва та посилення ринкових позицій. Це дозволяє отримувати економію на масштабах, знижувати витрати на виробництво та розподіляти фінансові ризики між учасниками об'єднання. Крім того, створення стратегічних

альянсів із конкурентами може сприяти обміну досвідом, ноу-хау та доступу до нових технологій.

Фінансова безпека суб'єктів аграрного бізнесу також значною мірою залежить від інтеграційних процесів. Об'єднані підприємства отримують ширший доступ до кредитних ресурсів, інвестицій та державної підтримки. Створення фінансово-промислових груп дозволяє мобілізувати інвестиційні фонди, залучати довгострокові кредити та реалізовувати масштабні інноваційні проєкти. Це підвищує загальний рівень фінансової стійкості підприємств та дозволяє ефективно управляти фінансовими потоками.

Однак інтеграція в аграрному секторі несе й певні загрози економічній безпеці підприємств. Однією з головних проблем є ризик монополізації ринку великими компаніями, що може призводити до скорочення конкуренції та встановлення домінуючого становища окремих суб'єктів господарювання. Це може знижувати ефективність роботи ринку, погіршувати умови для малих і середніх підприємств та спричиняти нерівномірний розподіл ресурсів.

Іншою серйозною загрозою є втрата контролю над ключовими активами в разі злиття або поглинання підприємств. Учасники інтеграційних об'єднань можуть втратити незалежність у прийнятті стратегічних рішень, а управління виробничими та фінансовими ресурсами може бути централізованим. Це створює ризики зловживань з боку управлінців або мажоритарних акціонерів.

Правове регулювання є ще одним критично важливим фактором забезпечення економічної безпеки в умовах інтеграції. Відносини між партнерами повинні будуватися на основі чітко прописаних контрактів, що регулюють права та обов'язки кожної зі сторін, порядок розподілу прибутку та відповідальність за можливі збитки. Важливим є також забезпечення

дотримання антимонопольного законодавства, захисту прав власності та механізмів вирішення конфліктів.

Соціальний аспект економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу також підлягає впливу інтеграційних процесів. Об'єднання підприємств сприяє створенню нових робочих місць, підвищенню рівня зайнятості та розвитку місцевої інфраструктури. Водночас зростання масштабів бізнесу може призводити до соціальних конфліктів через нерівномірний розподіл доходів, а також до екологічних проблем у разі порушення норм природоохоронного законодавства.

Міжнародні інтеграційні процеси створюють нові можливості для аграрних підприємств завдяки виходу на глобальні ринки, зниженню тарифних бар'єрів і спрощенню митних процедур. Однак для ефективної інтеграції на світові ринки підприємства мають адаптуватися до міжнародних стандартів якості, інвестувати в модернізацію виробничих потужностей та логістичну інфраструктуру.

Інновації є важливим чинником підвищення економічної безпеки в умовах інтеграції. Спільні інвестиції в наукові дослідження дозволяють розробляти нові технології, підвищувати врожайність, покращувати якість продукції та знижувати витрати на виробництво. Впровадження сучасних інформаційних систем управління підприємствами підвищує ефективність виробничих процесів та оптимізує використання ресурсів.

Отже, інтеграційні процеси в аграрному секторі мають значний вплив на економічну безпеку суб'єктів аграрного бізнесу, створюючи як нові можливості, так і загрози. Для забезпечення стабільного розвитку підприємств необхідно використовувати ефективні стратегії управління, спрямовані на мінімізацію ризиків, підтримку фінансової стійкості, дотримання правових норм та інтеграцію сучасних технологій. Лише за

таких умов підприємства зможуть досягти сталого розвитку та конкурентоспроможності на сучасних глобальних ринках.

Інтеграція аграрних підприємств у більші об'єднання викликає нові специфічні загрози, які не характерні для традиційної діяльності. Основними проблемами стають: управління власністю та капіталом, правовий захист майна підприємства, впорядкування відносин з власниками та орендодавцями земель.

Особлива увага приділяється питанням збереження основних засобів і контролю над майновим комплексом з боку власників та керівників. У дослідженні розроблено прикладні підходи до використання інструментів організаційно-правового захисту економічних інтересів аграрних підприємств. Вони включають: захист прав власності, регулювання відносин з контрагентами, підтримку стабільності майнового комплексу в умовах інтеграції. Запропоновані заходи сприяють збереженню економічної стабільності підприємств, що вступають до інтеграційних аграрних об'єднань, і підвищенню ефективності їх господарської діяльності.

Агропромислова інтеграція є важливим і складним процесом, який суттєво впливає на всі сфери аграрного бізнесу, зокрема на екологічну безпеку. Інтеграція підприємств, що працюють у сільськогосподарському секторі, передбачає тісну взаємодію різних ланок виробничого ланцюга, що має свої економічні переваги, але водночас може мати серйозні екологічні наслідки. Одним із основних аспектів такого процесу є збереження природних ресурсів і забезпечення сталого розвитку аграрного сектору, що здатне зменшити навантаження на навколишнє середовище.

Одним із позитивних ефектів агропромислової інтеграції є можливість об'єднання зусиль для впровадження інноваційних, більш екологічно чистих технологій. Це включає використання передових методів ведення сільського

господарства, таких як точне землеробство, що мінімізує використання пестицидів, добрив та водних ресурсів, і дозволяє знизити екологічне навантаження на ґрунти та водні ресурси. Великі інтегровані структури можуть забезпечити більш ефективне використання ресурсів, адже об'єднання підприємств дозволяє значно скоротити витрати на інфраструктуру, зокрема, на сільськогосподарську техніку, і водночас створити умови для більш стійкої екологічної політики.

Інтеграція також може сприяти розвитку органічного землеробства і агроекологічних практик, що орієнтовані на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище, зокрема на ґрунти, повітря та водні ресурси. Завдяки інтеграційним процесам, агропідприємства можуть мати доступ до необхідних технологій та фінансових ресурсів для впровадження таких практик. У свою чергу, це може зменшити викиди парникових газів, поліпшити біорізноманіття та підтримати загальне екологічне здоров'я аграрних територій.

Однак незважаючи на потенційні екологічні вигоди, агропромислова інтеграція може спричинити серйозні екологічні проблеми, якщо не будуть вжиті належні заходи контролю за екологічною безпекою. Одним із основних ризиків є збільшення обсягів виробництва без врахування екологічних наслідків. Інтенсифікація сільського господарства, характерна для інтеграції, може призвести до надмірного використання природних ресурсів, зокрема води та земель, що спричиняє деградацію ґрунтів, зменшення їх родючості, ерозію та забруднення водних ресурсів.

Великі масштаби виробництва також можуть сприяти монокультурному землеробству, яке, хоча й може бути економічно вигідним, створює екологічні ризики, пов'язані з деградацією земель і зниженням біорізноманіття. В умовах інтеграції аграрні підприємства можуть

відмовлятися від сівозміни на користь однорідних посівів, що істотно знижує стійкість агроєкосистем і робить їх вразливими до шкідників, хвороб і природних катастроф, таких як посухи чи повені.

Монокультури вимагають інтенсивного застосування пестицидів, хімічних добрив, що може призвести до забруднення ґрунтів і водних ресурсів. Надмірне застосування хімічних засобів також може знизити якість води, внаслідок чого зростає ризик забруднення водопостачання та негативного впливу на водні екосистеми.

Іншим негативним фактором є концентрація земельних ресурсів у великих агропідприємствах, що відбувається в процесі інтеграції. Земельна концентрація може призвести до збільшення агресивного використання землі без належної уваги до її відновлення та охорони. Це, в свою чергу, може призвести до витіснення малих фермерських господарств і зменшення ролі місцевих громад у процесах управління природними ресурсами.

Одним із найбільших викликів є забезпечення екологічного моніторингу та контролю за впливом агропромислових інтеграцій на навколишнє середовище. Це вимагає створення ефективних державних механізмів регулювання, розробки і впровадження екологічних стандартів, а також належного контролю за їх виконанням. Важливою умовою є забезпечення доступу до екологічної інформації для громадськості, що дозволить підвищити прозорість агропромислової діяльності та залучити всі зацікавлені сторони до обговорення екологічних наслідків таких процесів.

Агропромислова інтеграція також може впливати на зміни в ландшафтних структурах. В результаті змін у землеволодінні та виробничих процесах можуть змінюватися екосистеми, що може погіршити природні умови для багатьох видів флори та фауни. Однак, за умови належного управління, агропромислова інтеграція може сприяти збереженню

екологічної рівноваги шляхом впровадження ландшафтно орієнтованих методів господарювання та підтримки біорізноманіття.

Таким чином, наслідки агропромислової інтеграції для екологічної безпеки аграрних підприємств є неоднозначними. Вона може створювати значні екологічні вигоди за умови правильного управління та впровадження екологічно чистих технологій. Однак також існують значні ризики для навколишнього середовища, пов'язані з інтенсифікацією виробництва, зміною структури земельних угідь та збільшенням використання хімічних речовин. Важливою є комплексна екологічна стратегія, яка включає як технологічні інновації, так і ефективне державне регулювання для забезпечення сталого розвитку аграрного сектору та збереження навколишнього середовища для майбутніх поколінь.

Інтеграційні процеси в аграрному бізнесі створюють нові можливості для суб'єктів господарювання, але водночас вони несуть серйозні організаційно-правові виклики, зокрема у сфері захисту майна, фінансових ресурсів та результатів діяльності. Ці питання набувають особливої актуальності, коли аграрні підприємства вступають у процеси інтеграції, адже зміна правової структури, управлінських відносин та корпоративної організації потребує ретельного правового забезпечення для захисту інтересів усіх учасників.

Захист майна є одним з найважливіших аспектів організаційно-правової безпеки у процесі агропромислової інтеграції. Майно підприємств є основою їх господарської діяльності, і його захист від зовнішніх та внутрішніх загроз має стратегічне значення. Інтеграція аграрних підприємств часто пов'язана з об'єднанням активів, що потребує юридичного оформлення прав власності, зокрема на землю, будівлі, споруди, техніку та інше майно. Погіршення правового статусу майна, наприклад, через відсутність належної

реєстрації, передачу прав чи можливість претензій з боку третіх осіб, може призвести до серйозних фінансових та репутаційних втрат для підприємства.

Особливо актуальним є захист прав на землю, адже в аграрному секторі земля є основним ресурсом. Враховуючи можливість зміни прав власності, передачу земельних ділянок в оренду або продаж, виникають ризики порушення земельних прав, що вимагає впровадження ефективних правових механізмів для їх захисту. У процесі інтеграції підприємства можуть стикатися з проблемами виявлення прав на землю або її належності, що призводить до затримок у виробничому процесі та навіть до судових спорів.

Окрім того, необхідно забезпечити правову захищеність фінансових ресурсів, що акумулюються в процесі інтеграції. Інтеграція підприємств зазвичай передбачає створення нових фінансових структур, об'єднання капіталу, узгодження фінансових потоків та вирішення питань з розподілу прибутку. Для забезпечення ефективного управління фінансами та захисту від ризиків необхідно створити правову основу для чіткого розподілу прав і обов'язків між учасниками інтеграції, особливо в питаннях фінансування, кредитування та управління активами. У разі недотримання цих умов можуть виникнути конфлікти щодо розподілу прибутку або відповідальності за фінансові зобов'язання.

Захист фінансових ресурсів також включає запобігання шахрайству, неправомірному використанню коштів або порушенням фінансової дисципліни. Підприємства, що інтегруються, повинні впроваджувати систему внутрішнього контролю та аудиту, що дозволить своєчасно виявляти і усувати будь-які фінансові порушення, а також гарантувати правильне використання коштів у межах нового об'єднання.

Не менш важливим аспектом є захист результатів діяльності підприємства, до яких належать як виробничі, так і економічні досягнення. В

процесі агропромислової інтеграції підприємства можуть об'єднуватися для досягнення більших обсягів виробництва, покращення якості продукції чи зниження витрат. Однак у разі погіршення управлінських відносин, порушення обов'язків чи незаконних дій окремих учасників інтеграційного процесу можуть виникнути серйозні загрози для результатів діяльності підприємства. Це може включати як зниження конкурентоспроможності продукції, так і втрату ринкових позицій.

Захист результатів діяльності також охоплює правовий захист інтелектуальної власності, що має ключове значення для інноваційного розвитку аграрних підприємств. Право на патенти, торгові марки, технології та ноу-хау повинно бути чітко зафіксоване, щоб уникнути несанкціонованого використання результатів діяльності іншими учасниками або третіми особами. Інтеграція нових технологій, продукції чи бізнес-процесів вимагає відповідного юридичного оформлення прав на інтелектуальну власність для запобігання її незаконному використанню чи привласненню.

Крім того, важливим є запобігання будь-яким правовим порушенням, пов'язаним із регулюванням діяльності об'єднаних підприємств. Це включає забезпечення виконання умов договорів, дотримання корпоративних прав, зокрема, прав на управління підприємством, дотримання фінансових зобов'язань перед іншими підприємствами, державою та кредиторами. У разі порушення цих умов можуть виникнути юридичні претензії, що призведе до фінансових санкцій чи навіть до ліквідації підприємства.

Забезпечення ефективного захисту майна, фінансових ресурсів та результатів діяльності в процесі агропромислової інтеграції є важливою умовою стабільного розвитку аграрного бізнесу. Це вимагає впровадження надійних правових механізмів і активного правового супроводу інтеграційних процесів, що дозволить зберегти та примножити ресурси

підприємства в умовах змінюваного ринкового середовища та правового поля.

Процеси агропромислової інтеграції в сучасних умовах стають невід'ємною складовою розвитку аграрного сектора. Об'єднання сільськогосподарських підприємств із переробними компаніями, логістичними структурами та торговельними мережами дозволяє підвищити ефективність виробництва, оптимізувати ланцюги постачання, розширити асортимент продукції та вийти на нові ринки збуту. Проте інтеграційні процеси одночасно висувають нові вимоги до забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки.

В економічному вимірі інтеграція створює можливості для зростання масштабів виробництва, зниження собівартості продукції та покращення рентабельності бізнесу. Проте нові ризики можуть виникати у вигляді залежності від зовнішніх партнерів, коливань цін на світових ринках або зміни умов фінансування. Завдання забезпечення економічної безпеки полягає у впровадженні стійких фінансових стратегій, диверсифікації джерел фінансування, створенні резервних фондів та запровадженні механізмів раннього попередження про можливі кризові ситуації. Ефективний моніторинг економічних показників, а також стратегічне планування діяльності підприємств в умовах непередбачуваності ринкових чинників є критично важливими для підтримання їхнього стабільного розвитку.

Екологічна безпека стає все більш пріоритетною в умовах агропромислової інтеграції. Концентрація виробництва, розширення площі оброблюваних земель, застосування хімічних добрив і засобів захисту рослин можуть негативно впливати на природні екосистеми. Участь у інтеграційних структурах вимагає дотримання екологічних стандартів, запровадження ресурсозберігаючих технологій, контролю за використанням води та енергії,

зменшення кількості відходів і шкідливих викидів. Важливим стає екологічний аудит, а також розробка внутрішніх регламентів щодо збереження родючості ґрунтів, біорізноманіття та управління відходами. Такий підхід дозволить не лише зберегти природний потенціал, а й покращити якість продукції, що користується зростаючим попитом з боку екологічно свідомих споживачів.

Організаційно-правова безпека в умовах інтеграції охоплює широкий спектр питань, пов'язаних з управлінням майновими правами, землею та капіталом. Вступ аграрних підприємств до агропромислових об'єднань збільшує складність контрактних відносин, породжує потребу у врегулюванні прав власності, захисті комерційної інформації, контролі над інтелектуальними ресурсами. Важливо забезпечити прозорість угод, юридичну захищеність підприємств, дотримання антимонопольного законодавства та уникнути корпоративних конфліктів. Для цього необхідні гнучкі організаційно-правові механізми, ефективний внутрішній аудит, наявність кваліфікованого юридичного супроводу, а також здатність до своєчасного перегляду умов співпраці із партнерами.

Всі три складові безпеки — економічна, екологічна та організаційно-правова — взаємопов'язані й утворюють комплексну систему, що потребує систематичного управлінського впливу. Успіх інтеграційних процесів залежить від здатності підприємств передбачати нові ризики та своєчасно реагувати на них. Розробка стратегій, які включають механізми адаптації до змін у регуляторному середовищі, впровадження інноваційних технологій, оптимізацію землекористування та оновлення основних засобів, дозволить аграрним підприємствам зберегти стабільність, ефективно використовувати ресурси й підвищувати свій потенціал на глобальному ринку.

Таким чином, забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки в умовах агропромислової інтеграції — це складний виклик, який вимагає комплексних рішень. Водночас, його успішне вирішення відкриває перед аграрними підприємствами нові горизонти розвитку, підвищує їх конкурентоспроможність, сприяє сталому зростанню та забезпеченню продовольчої безпеки.

Залучення підприємств до інтеграційних процесів у агропромисловому секторі створює нові можливості для розширення ринків збуту, оптимізації виробничих ланцюгів та залучення додаткових інвестицій. Проте такі процеси можуть бути пов'язані з новими ризиками для економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки. Щоб зберегти стабільність і досягти безпечних станів діяльності підприємств, необхідно використовувати низку засобів та інструментів, спрямованих на своєчасне виявлення та нейтралізацію можливих загроз.

Одним із ключових засобів є впровадження системи раннього попередження та моніторингу. Постійний контроль за фінансовими, виробничими та екологічними показниками дозволяє оперативно виявляти відхилення від запланованих параметрів. Наприклад, використання автоматизованих інформаційних систем для аналізу собівартості, рентабельності, обсягів виробництва, рівня використання ресурсів та дотримання екологічних норм допомагає швидко визначати зони ризику. Завдяки цьому підприємство може заздалегідь вживати заходів щодо оптимізації витрат, коригування виробничих планів чи підвищення ефективності управління ресурсами.

Важливим інструментом є розробка та впровадження стратегій ризик-менеджменту. До них належать процедури ідентифікації загроз, оцінки ймовірності їх виникнення та масштабів впливу, а також вибір методів

нейтралізації. Це може охоплювати диверсифікацію джерел фінансування, укладення страхових угод, запровадження програм навчання персоналу, створення резервних фондів, а також впровадження гнучких систем управління запасами і матеріальними ресурсами.

У площині екологічної безпеки дієвими засобами є впровадження екостандартів і сертифікацій, а також застосування ресурсозберігаючих технологій. Наприклад, використання крапельного зрошення, впровадження точного землеробства та перехід на органічні методи виробництва знижують навантаження на довкілля та покращують якість продукції. У поєднанні з екологічним аудитом і регулярним моніторингом стану земельних та водних ресурсів це створює умови для стабільної та сталого розвитку господарства навіть за умов поглиблення інтеграції в агропромислові об'єднання.

Організаційно-правові інструменти включають налагодження прозорих та юридично захищених контрактних відносин, реєстрацію майнових прав на землю та основні засоби, визначення чітких умов співпраці з партнерами, дотримання антимонопольного законодавства та впровадження належних стандартів корпоративного управління. Створення внутрішніх регламентів, контроль за дотриманням нормативно-правової бази, юридичний супровід угод і консультації з фахівцями допомагають уникнути юридичних колізій, захистити активи та забезпечити стійкість бізнес-процесів під час інтеграційних процесів.

Крім того, значний ефект дає використання інформаційних технологій і комунікаційних платформ. Завдяки цифровим інструментам підприємства можуть оперативно обмінюватися даними з постачальниками, покупцями та інвесторами, вдосконалювати логістику, формувати бази знань щодо найкращих практик та інноваційних рішень у галузі. Це забезпечує

прозорість, сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень та мінімізує ризик некоректної інформації чи затримок у постачанні.

Отже, засоби та інструменти дотримання безпечних станів під час залучення підприємств до інтеграційних процесів включають налагодження систем раннього попередження, впровадження стратегій ризик-менеджменту, екологічний аудит, використання правових механізмів захисту майна та прав, а також активне застосування цифрових технологій. Поєднання цих заходів дозволяє ефективно управляти загрозами, зберігати стабільність підприємства та забезпечувати сталий розвиток агробізнесу в умовах складних та мінливих ринкових відносин.

Процедури дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки в умовах агропромислової інтеграції мають бути продуманими, системними та динамічними, оскільки інтеграційні процеси часто призводять до ускладнення внутрішніх і зовнішніх зв'язків, появи нових ризиків і змін у ринковому середовищі. Такий підхід забезпечить стабільність, конкурентоспроможність та сталий розвиток агропромислових підприємств, які прагнуть ефективно використати потенціал інтеграції.

На початковому етапі важливо розробити комплекс процедур економічного моніторингу та фінансового планування. Це включає регулярний аудит фінансово-господарської діяльності, контроль показників ліквідності, платоспроможності й рентабельності, а також оцінку ступеня диверсифікації доходів. Розробка кризових планів дій і формування резервів для непередбачуваних ситуацій дозволять упередити негативний вплив макроекономічних коливань та інших зовнішніх факторів. Крім того, впровадження автоматизованих систем аналізу даних, використання фінансових моделей і проведення сценарного прогнозування дають змогу керівництву ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення, швидко

реагувати на ризики та збалансовувати інтереси інвесторів, партнерів і споживачів.

Для екологічної безпеки ефективними будуть процедури екологічного аудиту та оцінки впливу на довкілля, впровадження інструментів екологічного менеджменту й системи екостандартів. Постійний моніторинг стану ґрунтів, водних ресурсів і атмосферного повітря, дотримання норм використання хімічних добрив і засобів захисту рослин, а також упровадження технологій ощадливого землеробства та переробки відходів дозволяють попередити деградацію природних ресурсів. Важливими є заходи з підвищення енергоефективності, перехід на відновлювані джерела енергії та оптимізація логістичних процесів, що знижують вуглецевий слід. Обов'язковою складовою є навчання персоналу щодо екологічних стандартів та процедур, забезпечення систематичного зворотного зв'язку з екологічними інспекціями, а також співпраця з науковими установами та громадськими організаціями.

У площині організаційно-правової безпеки потрібно встановити чіткі та прозорі регламенти договірних відносин, захисту прав власності та управління майновим комплексом. Процедури можуть передбачати залучення юристів, аудиторів, представників державних органів і громадських об'єднань для контролю за дотриманням антимонопольного, земельного та корпоративного законодавства. Важливим етапом є реєстрація прав на землю, врегулювання орендних відносин, зокрема визначення справедливих умов користування земельними ділянками. Створення спеціальних внутрішніх органів контролю, юридичних відділів чи консультаційних центрів, а також впровадження електронних систем документообігу й договірного менеджменту сприятиме уникненню правових колізій і корпоративних конфліктів.

Інтеграційні процеси часто супроводжуються збільшенням обсягів інформації, яку потрібно обробляти та аналізувати. Тому процедури дотримання безпеки повинні включати інформаційний супровід: захист комерційної таємниці, персональних даних, впровадження системи кібербезпеки, моніторинг інформаційних потоків. Такі заходи знижують ризик витоку конфіденційних відомостей, маніпуляції даними або втрати інтелектуальних ресурсів.

Координація та взаємодія між різними підрозділами підприємств — фінансовими, юридичними, екологічними, виробничими та логістичними — є невід’ємною умовою ефективності зазначених процедур. Застосування принципів наскрізного управління дозволяє об’єднати всі аспекти економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки в єдину управлінську модель. Регулярні внутрішні та зовнішні аудити, перевірки з боку державних контролюючих органів, обговорення результатів з представниками громадськості та засобів масової інформації дозволяють підвищувати прозорість і підзвітність агропромислових компаній.

Отже, процедурами дотримання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки в процесі агропромислової інтеграції є поєднання систематичного моніторингу, чітко визначених регламентів, збалансованих стратегій ризик-менеджменту, постійного екологічного нагляду, вдосконалення правового середовища та активного використання інформаційно-комунікаційних технологій. Такий комплексний підхід гарантує не лише стабільність і безпеку суб’єктів агробізнесу, а й їхню здатність до подальшого динамічного розвитку та зміцнення позицій на внутрішньому та світовому ринках.

Висновки до розділу 5

1. У дослідженні було розроблено та перевірено методичний підхід до ідентифікації структурних параметрів систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Його особливістю є врахування специфічних характеристик кожного підприємства, таких як розміри, масштаб виробництва та галузева спеціалізація. Головна ідея цього підходу полягає в аналізі та формалізації взаємодій між різними складовими підсистем безпеки й загальною системою управління, що дає змогу ефективніше контролювати та регулювати стан безпеки в аграрних структурах.

2. Подальша організаційно-методична основа вибору стратегії управління безпекою суб'єктів агробізнесу передбачає генерування та впровадження численних конкретизованих стратегій, спрямованих на підвищення економічної ефективності. Цей процес невіддільний від постійного аналізу та коригування стратегій, що мають відповідати цілям розвитку підприємства та вписуватися в його загальну стратегію. Пропонується спочатку створити стратегію, орієнтовану на досягнення визначених цілей безпеки, а далі, за необхідності, адаптувати її з урахуванням поточних і перспективних потреб розвитку аграрного підприємства.

3. Методологічні основи стратегічного управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою, сформульовані в дослідженні, передбачають розподіл стратегій на випереджувальні, розвиваючі та стримуючі. Кожна з них згодом може бути впроваджена у форматі реактивної, активної або проактивної політики підприємства. Запропонований підхід включає алгоритм вибору стратегічних альтернатив і

дозволяє розробляти як загальні стратегії безпеки, так і спеціальні, адаптовані під конкретні умови функціонування аграрних підприємств.

4. Особливу увагу звернено на специфічні загрози та ризики, які виникають у процесі інтеграції аграрних підприємств до більш масштабних агропромислових об'єднань. В умовах, коли підприємство залучене до інтеграційних процесів, питання управління власністю та капіталом набувають ключового значення. Це зумовлює пріоритетність організаційно-правових інструментів, спрямованих на захист майна підприємства та врегулювання взаємин із власниками і орендодавцями сільськогосподарських земель. Впровадження цих механізмів сприяє забезпеченню організаційно-правової безпеки та підвищенню стабільності діяльності аграрних формувань.

5. Актуальним стає збереження та модернізація основних засобів виробництва, контроль над майновим комплексом підприємства з боку власників і керівництва. У дослідженні сформульовано практичні підходи до застосування організаційно-правових інструментів для захисту економічних інтересів аграрних підприємств під час їх інтеграції в агропромислові об'єднання. Оскільки аграрні підприємства діють у площині не лише земельних, але й майнових відносин, інтеграційні процеси створюють додаткові ризики для безпечного ведення основної діяльності та реалізації довгострокових програм розвитку. Це викликає необхідність у раціоналізації організаційних заходів менеджменту, впорядкуванні землекористування та оптимізації складу й структури основних засобів підприємства з метою збереження його конкурентоспроможності та стійкості.

6. Дослідження пропонує комплексний підхід до управління безпекою аграрних підприємств, який передбачає інтеграцію методичних засад і практичних заходів. Застосування цих розробок дозволить підприємствам

краще адаптуватися до динамічних ринкових умов, забезпечити стабільний розвиток, зміцнити власні позиції у внутрішніх і зовнішніх ринкових сегментах, а також ефективно контролювати економічні, екологічні та організаційно-правові загрози й ризики.

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі отримано нове вирішення важливої наукової проблеми обґрунтування теоретичних, методологічних та прикладних засад управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. За результатами дослідження зроблено наступні основні висновки:

1. У дослідженні визначено, що безпека господарської діяльності суб'єкта аграрного бізнесу є специфічним економічним і управлінським явищем. Вона характеризується таким станом системи менеджменту, внутрішньої структури та взаємодії із зовнішнім економічним середовищем, який забезпечує безперебійне виконання основних операцій, ефективну реалізацію програм розвитку та збереження організаційної цілісності. Це включає мінімізацію та усунення ризиків, а також захист економічних результатів і активів підприємства. Дослідження підтвердили, що механізми забезпечення безпеки слід поділяти на організаційні та економічні залежно від методів впливу та способів організації інструментів, процедур і управлінських рішень, спрямованих на гарантування безпеки основних процесів діяльності. Також механізми доцільно класифікувати на механізми забезпечення та регулювання. Це обґрунтовано тим, що зі зростанням масштабів виробництва, доходів і потенціалу підприємства виникають складніші загрози, але водночас з'являються нові можливості для захисту його економічних інтересів.

2. З'ясовано, що основними групами факторів, які формують загрози та ризики для безпеки господарської діяльності аграрних підприємств, традиційно є ринкові, фінансові, кадрові та ресурсні фактори. Однак у контексті поглиблення інтеграційних процесів в аграрному секторі виникла

необхідність доповнити цей перелік інтеграційними факторами. Ці фактори створюють нові виклики для безпеки підприємств, які беруть участь у процесах агропромислової інтеграції, та можуть суттєво впливати на їхню стабільність і розвиток.

3. Процес створення та функціонування механізмів і систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою повинен базуватися на певних принципах. У дослідженні встановлено, що основними з них є гнучкість, адаптивність і надійність. Ці принципи забезпечують здатність підприємства оперативно реагувати на зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищі, що дозволяє попереджати загрози і ризики, а також успішно реалізовувати програми розвитку. Дотримання цих принципів є основою для випереджувального управління, яке спрямоване на запобігання кризовим ситуаціям.

4. Дослідження показало, що система економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки аграрних підприємств повинна включати набір інструментів, які спрямовані на прогнозування та запобігання ризикам і загрозам у господарській діяльності та реалізації програм розвитку. До таких інструментів належать організаційні, адміністративні, кадрові, агроекологічні, інформаційні та договірні механізми. Їх комплексне застосування дозволяє ефективно захищати економічні результати діяльності підприємства та забезпечувати його організаційну цілісність. Цей підхід лежить в основі концепції інтеграції інструментів управління безпекою в загальну систему менеджменту аграрного підприємства.

5. Встановлено, що ключовим показником для оцінки економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки аграрних підприємств є рівень захисту їхніх інтересів. Зміни цього показника відображають ефективність економічної діяльності та здатність підприємства реалізовувати всі складові

свого економічного потенціалу. На основі цього в дослідженні запропоновано методичний підхід до оцінки рівня безпеки, який базується на використанні експертних оцінок. Їх результати порівнюються з динамікою економічних показників ефективності основної діяльності підприємства, особливо у контексті реалізації програм розвитку.

6. У дослідженні визначено, що залежно від фінансових ресурсів підприємства, його розмірів, масштабів виробництва, рівня реалізації економічного потенціалу та ефективності основної діяльності, доцільно обрати один із двох підходів до організації функцій із забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки. Перший підхід передбачає створення власного юридичного підрозділу, який займається правовим супроводом основної діяльності, представляє інтереси підприємства у контролюючих і правоохоронних органах, здійснює договірну та претензійну роботу, а також захищає інтереси компанії в суді. Другий підхід полягає у залученні зовнішніх організацій або фахівців на умовах аутсорсингу. У цьому випадку частина функцій з правового обслуговування та забезпечення безпеки господарської діяльності передається стороннім виконавцям.

7. Розроблено та перевірено методичний підхід, який допомагає аграрним підприємствам обирати оптимальний спосіб правового обслуговування. Він дозволяє визначити, чи доцільніше підприємству самостійно виконувати функції забезпечення економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки, або ж залучати зовнішніх фахівців через аутсорсинг. Вибір базується на аналізі фактичних витрат і ефективності таких заходів. Дослідження підприємств Харківської області показало, що лише 11 з 212 обстежених мають юридичний відділ з двох і більше працівників. У більшості випадків (47%) підприємства обмежуються

наявністю одного юриста, який переважно займається перевіркою договірної документації комерційних підрозділів і час від часу взаємодіє з контролюючими та правоохоронними органами.

8. Розроблено методологію ідентифікації та діагностики безпечних станів суб'єктів аграрного бізнесу, яка враховує особливості галузі, включаючи природно-кліматичні, економічні та соціальні чинники. Запропоновано підходи, що поєднують кількісні та якісні показники для системного аналізу ризиків і загроз, а також використання сучасних інструментів прогнозування та моніторингу, таких як сценарний аналіз та цифрові платформи. Запропоновано комплексний підхід до оцінювання рівня безпеки суб'єктів аграрного бізнесу, що інтегрує економічну, екологічну та організаційно-правову складові. Розроблено методи інтегрального оцінювання, які дозволяють обчислювати загальний рівень безпеки на основі вагових коефіцієнтів, з урахуванням специфіки підприємств. Запропонований інструментарій сприяє виявленню слабких місць у діяльності підприємств та підвищенню їхньої стійкості. Обґрунтовано методологічні засади управління трансформаційними процесами, спрямованими на інтеграцію систем безпеки в загальну систему менеджменту суб'єктів аграрного бізнесу. Створено моделі, які сприяють ефективній взаємодії між управлінням виробничими процесами, дотриманням безпеки та стратегічним розвитком, враховуючи стандарти сталого розвитку та впровадження інноваційних технологій. Запропонований підхід дозволяє аграрним підприємствам, як основній категорії суб'єктів аграрного бізнесу, залишатися адаптивними та конкурентоспроможними в умовах змінюваного ринкового середовища.

9. Дослідження показали, що аграрні підприємства здебільшого не застосовують критерії та показники, які відображають ефективність використання їхніх можливостей для розвитку. Зокрема, вони недостатньо

враховують успішність продукції та виробника на ринку, конкурентні переваги тощо у процесі планово-економічної роботи та стратегічного планування, орієнтованого на безпечність управлінських дій у зовнішньому та внутрішньому середовищі. У результаті інструменти управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою використовуються несистемно, що значно уповільнює розвиток стратегічного управління, яке є основою стабільності економічного зростання аграрних підприємств.

10. Встановлено, що ключовими складовими економічної та організаційно-правової безпеки як об'єктів управління є: майнова безпека, яка спрямована на захист активів підприємства від можливих втрат у процесі його діяльності, а також від незаконних дій з боку конкурентів, контрагентів чи інших зацікавлених сторін; інформаційна безпека, яка забезпечує конфіденційність комерційно важливої інформації, включаючи дані про капітал, стратегії, плани та особливості співпраці з партнерами; кадрова безпека, яка полягає у відповідності персоналу цілям підприємства та запобіганні діям працівників, що можуть суперечити інтересам компанії, як у правовому, так і позаправовому аспектах.

11. Дослідження показали, що система управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного бізнесу повинна об'єднувати підсистему виявлення та реагування на загрози з підсистемою управління змінами у внутрішніх процесах підприємства та його відносинах із зовнішніми контрагентами. Ця система охоплює стратегічний, тактичний та оперативний рівні управління, а також планування, організацію, контроль і регулювання, як основні функції менеджменту. Підсистема управління загрозами орієнтована не лише на

усунення вже існуючих загроз, але й на їх прогнозування та попередження кризових ситуацій.

12. У дослідженні визначено підходи до створення систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств, які враховують оцінку інтенсивності та наслідків ризикових подій і загроз. Підтверджено, що для більшої ефективності ризик-менеджменту необхідно доповнити існуючі методи кількісної оцінки якісним аналізом, використовуючи метод сценаріїв. Це дозволяє врахувати можливі сценарії розвитку подій і їхній вплив на ефективність застосування ризик-менеджменту, а також сприяє розробці і впровадженню відповідних стратегій. Комбінація сценарного підходу з оцінкою економічного потенціалу підприємств покращує якість управлінських рішень у сфері управління ризиками. Запропоновано конкретні напрями і процедури, які дозволяють інтегрувати функції забезпечення безпеки в структуру управління підприємством, що забезпечує захист його діяльності та результатів.

13. Обґрунтовано та апробовано методичний підхід до ідентифікації структурних параметрів систем управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. Цей підхід враховує особливості підприємств, зокрема їхній розмір, масштаби виробництва та напрямки спеціалізації. Основою підходу є результати аналізу та формалізації взаємодії між різними елементами підсистем захисту і загальною системою управління безпекою в управлінні аграрними підприємствами.

14. Окреслено організаційно-методичні засади вибору стратегії управління безпекою суб'єктів аграрного бізнесу, які передбачають генерування та імплементацію великої кількості конкретизованих стратегій,

які сприятимуть підвищенню економічної ефективності. Важливо, щоб ці стратегії аналізувалися та коригувалися до рівня, що відповідає цілям розвитку підприємства та узгоджується із загальною стратегією. Запропоновано такий підхід: спочатку розробити стратегію, яка забезпечить досягнення визначених цілей, а потім адаптувати її до потреб розвитку підприємства та загальної стратегії. В результаті сформульовано методологічні основи стратегічного управління організаційно-правовою безпекою. Це передбачає розподіл стратегій на випереджувальні, розвиваючі та стримуючі, з подальшою їх імплементацією у реактивну, активну або проактивну політику підприємства. Даний підхід включає алгоритм вибору стратегічних альтернатив та розробку як загальних, так і специфічних стратегій для забезпечення безпеки.

15. З'ясовано, що в умовах участі аграрних підприємств у процесах інтеграції виникають специфічні загрози і ризики, які не характерні для традиційної діяльності. Основна увага зосереджується на питаннях управління власністю та капіталом, що робить ключовими інструментами організаційно-правової безпеки правові механізми захисту майна підприємства та врегулювання відносин із власниками та орендодавцями сільськогосподарських земель. Також набувають актуальності заходи щодо збереження і модернізації основних засобів, при цьому важливо забезпечити контроль з боку власників і керівництва над майновим комплексом підприємства. У цьому контексті в дослідженні розроблено практичні підходи до використання інструментів організаційно-правового захисту економічних інтересів аграрних підприємств при їх інтеграції в агропромислові об'єднання. Оскільки аграрні підприємства виступають учасниками не лише земельних, а й майнових відносин, інтеграційні процеси створюють низку ризиків і загроз для безпечного здійснення основної

діяльності та реалізації програм розвитку. У зв'язку з цим постає необхідність раціоналізації організаційних впливів менеджменту, зокрема впорядкування землекористування та оптимізації складу і структури основних засобів підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андріїв Н. М. Економічна безпека підприємств харчової промисловості: ключові загрози. Ефективна економіка. 2023. No 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.1.25>
2. Байдала В. В., Якимовська А. В. Стратегічне управління економічною безпекою підприємств. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2023. Том 8. № 3. С. 241–245. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-3-36>.
3. Безус Р. М. Механізм стійкості аграрного сектору економіки України до глобальних викликів / Р. М. Безус, А. В. Бойко. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. No 2(17). С. 22–29.
4. Безус Р. М. Механізм стійкості аграрного сектору економіки України до глобальних викликів / Р. М. Безус, А. В. Бойко. Європейський вектор економічного розвитку. 2014. No 2(17). С. 22–29.
5. Борисова В. А. Економічна сутність відтворення природного ресурсного потенціалу АПК: економічні аспекти. Суми: Видавництво «Довкілля», 2003. 372 с.
6. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Іляш О. І. та ін. Економічна безпека суб'єктів підприємництва: Підручник. Чернівці : Технодрук, 2020. 458 с.
7. Варналій З. С., Васильців Т. Г., Іляш О. І. та ін. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : Підручник. Чернівці : Технодрук, 2020. 458 с.
8. Василега В. Є. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах впливу зовнішнього середовища. БІЗНЕСІНФОРМ № 2_2024, с.146-153
9. Вовк В. В. Формування системи економічної безпеки підприємства. URL: https://confcontact.com/2014_04_25_ekonomika_i_menedgment/tom2/10_Vovk.htm

10. Гончаров С. М., Кушнір Н. Б. Тлумачний словник економіста. К.: Центр учбової літератури, 2009. 264 с.
11. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 22. Ч. 1. С. 98–100. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/25.pdf
12. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки». 2017. № 22. Ч. 1. С. 98–100. URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_22/1/25.pdf
13. Гриценко В.І., Бажан Л. І. Сценарне моделювання рівня безпеки розвитку економічної системи в умовах невизначеності. Наука та наукознавство. 2014. С. 58-65
14. Гудзь О.Є., Сотниченко В.М. Методологічний вимір формування стратегічного портфеля фінансової безпеки підприємства. Облік і фінанси. 2016. № 3. С. 63-68.
15. Донець Л.І. Економічна безпека підприємства. К.: Центр учб. літ. 2008. 240 с.
16. Дуб Б.С. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства: сутність, структура, значення. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/63-2.pdf>
17. Економічна безпека підприємства: навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] Вінниця : ВНТУ, 2017. 73 с.
18. Енциклопедія сучасної України. URL: <https://esu.com.ua/article-18765>
19. Журавка О. С., Бондаренко Є. К. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 4. С. 234–237.

20. Журавка О. С., Бондаренко Є. К. Теоретичні аспекти формування системи фінансової безпеки підприємства. Інноваційна економіка. 2012. № 4. С. 234–237.
21. Зачосова Н. В., Шостак А. В. Концептуальні засади формування комплексної системи забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств та фінансових установ України. Економіка та держава. 2016. № 7. С. 80-83.
22. Злотнік М., Мельник О. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.19>
23. Злотнік М., Мельник О. Стратегічне управління впровадженням принципів циркулярної економіки на вітчизняних підприємствах. Підприємництво та інновації. 2020. № 12. С. 112–119. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.19>
24. Зубко Т. Л. Методика визначення економічної безпеки підприємства. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2016. № 2. С. 69-76.
25. Ідентифікація і класифікація ризиків <https://qualityexpert.com.ua/articles/657215-identyfikatsiya-i-klassyfikatsiya-ryzykiv>
26. Ляшенко Н. І. Методологічні аспекти дослідження економічної безпеки реального сектора економіки України. Держава та регіони. 2013. № 4 (73). С. 22-26.
27. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. К.: Атіка, 2005. 432 с.
28. Клименюк М.М., Брижань І.А. Управління ризиками в економіці. Київ: Просвіт, 2000. 220 с.
29. Ковальов Д.В., Плетнікова І.М. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства. Економіка України. 2008. № 4. С. 35-40.

30. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення : Монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
31. Козловський С. В. Забезпечення стійкості та розвитку сучасних економічних систем: Монографія. Вінниця: ТОВ «Нілан-ЛТД», 2017. 554 с.
32. Копитко В. І., Копитко О. В. Удосконалення системи відтворення матеріально-технічної бази аграрних підприємств АПК. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2021. Вип. 1. С. 19-24
33. Кривов'язюк І.В. Економічна діагностика. Київ: Центр учбової літератури, 2017. 456 с.
34. Кривов'язюк, Ігор. Фактори впливу на процес прийняття управлінських рішень. *Débats scientifiques et orientations prospectives du développement scientifique*. (Paris, 20 Septembre, 2024). Paris, France. DOI: 10.36074/logos-20.09.2024.006.
35. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
36. Кудрицька Ж.В. Система управління фінансовою безпекою підприємства. Ефективна економіка. 2012. № 1. URL : <http://www.economy.nauka.com.ua>.
37. Кузьменко О. В., Доценко Т. В., Скринька Л. О. Роль фінансового моніторингу в сучасній системі забезпечення економічної безпеки національної економіки Науковий погляд: економіка та управління. 2019. №3. С.98-108. -Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vamsue_2019_3_14
38. Кустіч Л.О. Діагностика та оцінка виробничо-ресурсного потенціалу сільськогосподарських підприємств. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. Вип. 19. С. 614-620

39. Лебедко С.А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. Економіка та держава. 2017. № 8. С. 89-94.
40. Ліпський Ю.В. Теоретичні підходи до процесу відтворення в сільському господарстві. Агросвіт. №17, 2024, С. 71-76
41. Малій О.Г. Фінансові ресурси підприємств та джерела їх формування: теоретичні аспекти. Актуальні проблеми інноваційної економіки. 2016. № 2. С. 71–74.
42. Масюк Ю.В., Шкода А.В. Особливості формування та використання фінансових ресурсів підприємства. Економіка та суспільство, Вип.34,2021
43. Мікловда В.П., Шандор Ф.Ф., Кубіній Н.Ю., Мошак С.М., Шеверя М.Ю., Кубіній В.В. Стратегічний потенціал економічної системи: інноваційні та інституціональні механізми його активізації: монографія. Ужгород, 2014. 420 с.
44. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія / В. М. Геєць, М. О. Кизим, Т. С. Клебанова, О. І. Черняк; за ред. В. М. Гейця. Х.: ВД «ІНЖЕК», 2006. 240 с.
45. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Львів, 2011. 380 с.
46. Негрей, М., Тараненко, А., & Костенко, І. (2022). Аграрний сектор України в умовах війни: проблеми та перспективи. Економіка та суспільство. No40. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-40-38>
47. Ніпіаліді О. Ю., Карпишин Н. І. Фінанси підприємств: навч. посіб. Тернопіль: Економічна думка, 2009. 232 с.
48. Овечкіна О. А., Іванова К. В. Огляд методів оцінки рівня інноваційного потенціалу економічних суб'єктів. Економічний вісник Донбасу. 2007. Вип. 4. С. 130-140.

49. Пшик Б.І. Формування системи фінансової безпеки суб'єктів підприємництва як основи стабільного їх функціонування. Ефективна економіка. 2021. № 9.

50. Резнік Н. П., Гаврилюк Ю. Г. Управління економічними системами та процесами в умовах глобалізаційних трансформацій монографія / за заг. ред. докт екон. наук В. В. Прохорової. Харків : Іванченка І. С., 2020. С. 84–94

51. Резнік Н. П., Слободяник А. М., Самофалова М. О., Саковська О. М. Ризик-менеджмент в АПК монографія. Київ: НУБіП, 2020. 291 с.

52. Романюк І.А. Особливості відтворювального процесу в аграрному секторі. Агросвіт. 2016. № 11. С. 12–15.

53. Рудаченко О. О., Єсіна В. О. Методи оцінки потенціалу економічних суб'єктів у системі соціально-економічного розвитку країни. Приазовський економічний вісник. 2020. Вип. 3(20). С. 118-122.

54. Сисоліна Н.П, Сисоліна І.П. Стратегічні орієнтири управління інноваційним потенціалом в агробізнесі // Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах : матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (17 листопада 2023 р., м. Одеса) Одеса: МГУ, 2023. С. 109–112. DOI:<https://doi.org/10.32837/11300.27373>

55. Сисоліна Н.П, Сисоліна І.П. Стратегічні орієнтири управління інноваційним потенціалом в агро-бізнесі // Перспективи ефективних управлінських рішень у бізнесі та проєктах: матеріали VIII Міжнародної науковопрактичної конференції (17 листопада 2023 р., м. Одеса) Одеса: МГУ, 2023. С. 109–112. DOI:<https://doi.org/10.32837/11300.273739>. Економічна безпека України в умовах довготривалої війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/>

56. Соловйов В. І. Фінансова безпека як основоположний фактор незалежності держави. Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу. 2011. № 3(15). С. 149-152.

57. Солонка О. Особливості сільськогосподарського виробництва та пов'язані з цим ризики фінансової безпеки. Вісник Львівського національного аграрного університету. Серія: Економіка АПК. 2015. № 22(1). С. 122-128
58. Стрельбіцька Н. Є. Становлення та розвиток міжнародних стандартів управління ризиками. Вісник КНТЕУ. 2008. № 6. С. 84–93.
59. Сухоруков А.І., Ладюк О.Д. Фінансова безпека держави: навч.посіб. Київ: Центр навчальної літератури, 2007.192 с.
60. Ткачук В. І., Яремова М. І. Економічна безпека сільськогосподарських підприємств. Електронне нау-кове фазове видання «Ефективна економіка» № 6. 2019. DOI: 10.32702/2307-2105-2019.6.12
61. Ткачук Г.Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічний простір, №178, 2022, с.55-59
62. Трусова Н. В. Фінансова складова ресурсного відтворення сільськогосподарських підприємств. Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету (економічні науки). 2014. № 1. С. 243-247.
63. Ханін С.Г., Дергалюк М.О. Методологічні підходи щодо трансформації потенціалоформуючого простору регіональних економічних систем під впливом інтелектуально-інноваційних детермінант. Вісник Хмельницького національного університету. 2021. № 6. Т. 2. С. 44-48.
64. Хачатрян В., Красняк О. Економічна безпека в умовах воєнного стану як чинник формування ринку праці молоді. Міжнародний науковий журнал менеджменту, економіки та фінансів. 2024. № 3 (1), С. 24–37. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20240301.03>
65. Щодо вдосконалення методології інтегрального оцінювання рівня економічної безпеки України. Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2013. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/nacionalna-bezpeka/schodo-vdoskonalennya-metodologii-integralnogo-ocinyuvannya-rivnya>

66. Derhaliuk M., Popelo O., Tulchynska S., Mashnenkov K., Berezovskyi D. State policy of the potential-forming space transformation in the context of the regional development intensification. CUESTIONES POLÍTICAS, 2021. №39(70), p. 80-93.

67. Financial resources. Finance. URL: <https://www.designmatch.io/vocabulary/what-are-financial-resources>

68. Gadde, S., Rao, G. S., Veeram, V. S., Yarlagadda, M., Patibandla, R. S. M. L. Secure data sharing in cloud computing: A comprehensive survey of two-factor authentication and cryptographic solutions. Ingénierie des Systèmes d'Information, vol. 28, no. 6, 2023. pp. 1467–1477

69. ISO/IEC Guide 73, Risk management – Vocabulary, 2009. 10 p.

70. Popelo O., Tulchynska S., Revko A., Butko M., Derhaliuk M. Methodological Approaches to the Evaluation of Innovation in Polish and Ukrainian Regions, Taking into Account Digitalization. Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe, 2022. №25(1), p. 55-74.

71. Аналітична записка. Ключові політики та заходи для підтримки аграрного сектору України в умовах війни. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/ekonomika/klyuchovi-polityky-ta-zakhody-dlya-pidtrymky-ahrarnoho-sektoru-ukrayiny-v>

72. Агросектор 1991–2021 — у цифрах і фактах URL: https://agro-business.com.ua/agro/ekonomichni-hektar/item/24134-ahrosektor-1991-2021-u-tsyfrakh-i-faktakh.html?utm_source

73. Food and Agriculture Organization Corporate Statistical Database. URL: https://en.wikipedia.org/wiki/Food_and_Agriculture_Organization_Corporate_Statistical_Database?utm_source

74. Organic_2014_432-437.pdf. Органічне виробництво в Україні. Полісся університет. URL:

https://ir.polissiauniver.edu.ua/bitstream/123456789/1495/1/Organic_2014_432-437.pdf

75. Agriculture.

URL:

https://en.wikipedia.org/wiki/Agriculture?utm_source

76. Корчинський І. О., Мельник С. І. Основні загрози економічній безпеці держави в сучасних умовах розвитку. Ефективна економіка. 2019. № 10. – URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7369> (дата звернення: 03.12.2024). DOI: 10.32702/2307-2105-2019.10.79

77. Рудніченко Є.М. Загроза, ризик, небезпека: сутність та взаємозв'язок із системою економічної безпеки / Є.М. Рудніченко // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2013. – № 25(І). – С. 188–195.

78. Орлов П.І. Основи економічної безпеки фірми : [навч. посіб.] / П.І. Орлов, В.Є. Духов. – Х. : Прометей-Прес, 2004. –284 с.

79. Зубко Т. 2019. Діагностика економічної безпеки підприємства. Scientia fructuosa. 128, 6 (Груд 2019), 85–92. DOI: [https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019\(128\)08](https://doi.org/10.31617/visnik.knute.2019(128)08).

80. Загорна Т.О. Економічна діагностика : навч. посіб. / Т.О. Загорна. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 400 с.

81. Фролова Л. В. Економічна діагностика діяльності підприємств: методичний та практичний інструментарій : навч. посіб. / [Л. В. Фролова та ін.]. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2007. – 158 с.

82. Діагностування безпеки промислового підприємства у трирівневій системі фінансових відносин : монографія / І.Б. Медведєва, М.Ю. Погосова. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2011. – 264 с.

83. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / Живко З. Б., Черевко О. В., Зачосова Н. В., Живко М. О., Баворовська О. Б., Занора В. О.; за ред. З. Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю. А., 2019. 120 с.

84. Мельничук І. В., Мужевич Н. В. Діагностика економічної безпеки підприємства. URL: <http://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/45494/1/Мельничук%20І.%20В..pdf>
85. Алькема В. Г., Кириченко О. С., Пазєєва Г. М. Діагностика економічної безпеки підприємства (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України): монографія. К.: ВНЗ «Університет КРОК», 2019. 328 с.
86. Барташевська Ю.М. Комплексний підхід до оцінювання інвестиційного ризику підприємства / Ю.М. Барташевська // Європейський вектор економічного розвитку: зб. наук. праць. — Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля. — 2013. — № 2. — С. 25—31.
87. Нотовський П.В. Механізм стратегічного управління ризиками інвестиційної діяльності підприємств енергетичної галузі / П.В. Нотовський // Вісник Дніпропетровського національного університету. Економіка: проблеми теорії та практика. — Дніпропетровськ: ДНУ. — 2009. — № 251 (II). — С. 306-314.
88. Мартинюк В. П. Деякі питання організації ефективної системи моніторингу економічної безпеки регіону / В. П. Мартинюк // Матеріали п'ятої наукової конференції ТДТУ. – Тернопіль : ТДТУ, 2001. – С. 207.
89. Саблук П.Т. Нова економічна парадигма формування стратегії національної продовольчої безпеки України у ХХІ столітті / П.Т. Саблук // Економіка АПК. – 2001. – № 4. – С. 13-19.
90. Патарідзе-Вишинська, Марина. Оцінювання стану фінансової безпеки суб'єктів аграрного підприємництва. Вісник Економіки, no. 4, Feb. 2020, pp. 29-41, <https://doi.org/10.35774/visnyk2019.04.029>.
91. Senchuk I., Kukhar O., Katkova T. The Formation of a Conceptual and Categorical Apparatus for Research on the Management of the Economic Security of Agrarian Enterprises. Herald of Khmelnytskyi National University.

Economic sciences. 2023. Vol. 318. № 4. P. 210-215.
<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-320-4-31>.

92. Сухоруков А. І. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки України / А. І. Сухоруков / Стратегія економічного розвитку України. Інститут стратегічних досліджень НАН України. – Вип. II–III. – К., 2000. – С. 14–21.

93. Рябоконт В. П. Концептуальні положення теоретико-методологічних основ формування стратегії соціально-економічного розвитку агропромислової сфери в Україні // Розвиток аграрної економічної науки в Україні та її завдання в умовах освоєння ринкової системи господарювання. матеріали восьмих річних зборів Всеукраїнського Конгресу вчених економістів-аграрників 20- 21.06.2006 р., м. Київ. – К.: ННЦ «ІАЕ», 2006. – С. 38-42.

94. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством і теоретико – методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К., 2000. – 390 с.

95. Радченко, О. О. (2022). Екологічна безпека сучасних держав в умовах глобальних викликів і загроз. Публічне урядування, (3 (28), 73-81.
[https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3\(28\)-11](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2021-3(28)-11)

96. Скриньковський Р. М., Князь С. В., Цюх С. І., Русин-Гриник Р. Р., Коновалюк І. В., Старченко А. Ю. Регулювання системи управління економічною безпекою бізнесструктур. Публічне адміністрування та національна безпека. 2022. № 5(27). С. 28–36. doi: <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2022-5-8135>

97. Волоснікова Н. М. Формування і розвиток інфраструктурної логістичної безпеки на мікро- та макрорівнях. Сталий розвиток економіки. 2012. № 7(17). С. 336–340.

98. Андрощук Г. О. Технологічна безпека: прогнозні оцінки трендів у розвитку науки і технологій / Г. О. Андрощук // Наука, технології,

інновації. - 2022. - № 1. - С. 69-80. - <http://doi.org/10.35668/2520-6524-2022-1-10>

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

100. Микитась А. В. Організаційно-правова безпека в структурі економічної безпеки діяльності аграрних підприємств / А. В. Микитась // Вісник СНАУ: Економічні науки. – № 5. – 2015. – С. 78-85.

101. Маковоз О.С. Алгоритм управління економічним захистом підприємств агробізнесу. Сталій розвиток економіки. Міжнародний науково-виробничий журнал. 2019. № 3 [44]. С. 51-57. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPIPress/47154/3/SRE_2019_3_Makovoz_Alhorytm.pdf

102. Резнікова О. О. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Стратегічна панорама спеціальний випуск. 2022. С. 45–53. URL: https://www.researchgate.net/publication/365432129_STRATEGIC_ANALYSIS_OF_UKRAINE%27S_SECURITY_ENVIRONMENT

103. Сьомич, М. (2019). Роль та місце організаційно-правової безпеки в структурі економічної безпеки підприємства. Bulletin of Sumy National Agrarian University, (3(81), 97-101. <https://doi.org/10.32845/bsnau.2019.3.17>

104. Резильєнтність економіки та економіка резильєнтності / Д. Ю. Череватський // Економіка промисловості. — 2023. — № 1 (101). — С. 31-39.

105. Лещух, І. (2024). Еволюція теоретичних підходів до дослідження соціально-економічної резильєнтності країни та регіонів в умовах нестабільності . Економіка та суспільство, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-50>

106. Корольчук О. Л. Управління змінами як фактор розбудови національної резильєнтності в сучасних умовах глобалізаційних викликів.

Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія «Державне управління». 2020. Т. 31. № 5. С. 88–92.

107. Walker B. Resilience: what it is and is not. *Ecology and Society*. 2020. Vol. 25. Iss. 2. Art. 11. DOI: <https://doi.org/10.5751/ES-11647-250211>

108. Christopherson S., Michie J., Tyler P. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*. 2010. Vol. 3. Iss. 1. P. 3–10.

109. Briguglio L., Cordina G., Bugeja S., Farrugia N. (2006). Conceptualizing and measuring economic resilience. URL: https://www.researchgate.net/publication/229039198_Conceptualizing_and_measuring_economic_resilience.

110. Сухий, Д. В. (2024). ТРАНСФОРМАЦІЙНІ ПРОЦЕСИ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ. Публічне урядування, (1 (38), 79-84. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1\(38\)-10](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-1(38)-10)

111. Курей О.А. Трансформаційні процеси в економіках сучасності / Курей О.А. // Країни Центрально-Східної Європи в умовах глобалізації: історико-методологічний, політико-правовий, та економічний аспекти: Монографія / [Бевзюк Є.В., Вергун В.А., Виноградов Л.Ю., Грін О.О., Ерфан В.Й. та ін.]; за заг. ред. Є.В.Бевзюка, О.О.Гріна. – Ужгород: Видавництво ЗакДУ, 2010. – 368 с. – С.270-286

112. Якушко, І. В. (2022). Передумови виникнення цифрової трансформації та фактори її розвитку в економічних системах. Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління, (3). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2022-3-03-05>

113. Дергачова Г. М., Колешня Я. О. Цифрова трансформація бізнесу: сутність, ознаки, вимоги та технології. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2020. No 17. С. 280-290.

114. Інтеграція сучасних систем безпеки в аграрний бізнес: виклики та можливості https://agro-business.com.ua/agrobusiness/item/29762-intehratsiia-suchasnykh-system-bezpeky-v-ahraryi-biznes-vyklyky-ta-mozhlyvosti.html?utm_source
115. Ефективні методи управління ризиками в аграрному секторі https://agro-business.com.ua/agro/kermo-kerivnyka/item/26758-efektyvni-metody-upravlinnia-ryzykamy-v-ahraryomu-sektori.html?utm_source
116. Гудзь О.Є. Розвиток інтеграційних процесів в аграрній сфері України: виклики та перспективи / О.Є. Гудзь, О.С. Степасюк // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. Вип. 3. – Т.1. Економічні науки. – Полтава: ПДАА. – 2011. – С. 8–15.
117. Кравченко, М. В. (2020). Зміцнення економічної безпеки аграрного сектору за допомогою територіально-виробничих систем. Економічний простір, (164), 91-95. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/164-15>
118. Онищенко Т.І. Шляхи зміцнення економічної безпеки аграрних підприємств України. Матеріали студентської наукової конференції Полтавської державної аграрної академії, 24-25 квітня 2019 р. Полтава : РВВ ПДАА, 2019. Т. I. С. 23–25.
119. Гук О. 2024. Компонентна структура економічної безпеки аграрного підприємства. *Scientia fructuosa*. 5, 157 (Жов 2024), 60–75. DOI: [https://doi.org/10.31617/1.2024\(157\)05](https://doi.org/10.31617/1.2024(157)05).
120. Томашук, І., & Борболюк, Є. (2023). Значення аграрного сектора економіки у забезпеченні продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*, (58). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-26>
121. Кравець О. В. Зелена економіка в контексті вирішення екологічних проблем України. *Економічний аналіз*. 2020. № 4. С. 112–120.
122. Зінченко М. Г. Екологічні інновації як фактор досягнення сталого розвитку суспільства / М. Г. Зінченко, О. М. Філенко // Інтегровані технології та енергозбереження. – 2020. – № 4. – С. 90-98.

123. Петренко В. І. Екологічні правові норми в сучасній Україні: проблеми застосування та розвитку. *Правова доктрина*. 2019. № 1. С. 67–74
124. Chaikina, A. і Musiienko, Y. 2022. Проблеми та перспективи впровадження екологічних інновацій на аграрному підприємстві. *Науковий журнал «Економіка і регіон»*. 3(86) (Жов 2022), 46-50. DOI:[https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3\(86\).2646](https://doi.org/https://doi.org/10.26906/EiR.2022.3(86).2646).
125. Іванова Л. С. Інноваційні підходи до управління відходами в Україні. *Екологічний менеджмент*. 2019. № 2. С. 45–52
126. Ткаченко Л. М. Трансграничні екологічні проблеми в Україні та шляхи їх вирішення. *Географія та екологія*. 2019. № 3. С. 112–120.
127. Мельник Л.Г., Карінцева О.І., Кубатко О.В., Сотник І.М., Завдоєва Ю.М. Цифровізація економічних систем та людський капітал: підприємство, регіон, народне господарство. *Mechanism of Economic Regulation*, 2020, No 2. С. 9–28.
128. Панкратова, О. (2021). Цифровізація як сучасний тренд розвитку менеджменту. *Економіка та суспільство*, (33). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-33-55>
129. Вплив Зміни Клімату На Сільське Господарство <https://eos.com/uk/blog/zmina-klimatu-ta-silske-hospodarstvo/>
130. Нове дослідження Світового банку аналізує вплив зміни клімату в Україні та закликає до дій для підвищення стійкості в сільському господарстві <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2022/02/09/new-world-bank-study-analyzes-climate-change-impact-in-ukraine>
131. United Nations Framework Convention on Climate Change (UNFCCC). *Adapting Agriculture to Climate Change*. URL: <https://unfccc.int/topics/agriculture>.
132. ФАО розробила план дій щодо боротьби зі зміною клімату <https://pigua.info/uk/post/news-of-ukraine-and-world/fao-rozrobila-plan-dij-sodo-borotbi-zi-zminou-klimatu>

133. FAO Climate Strategy 2022–2031. URL: <https://www.fao.org/publications>.
134. Organization for Economic Co-operation and Development (OECD). Agriculture and Climate Change. URL: <https://www.oecd.org/agriculture>
135. International Certification Group. "ISO 14001 – Система екологічного управління". URL: <https://imcert.ua/ua/service/iso-14001>.
BEDNAR FMT.
136. "Точне землеробство: секрети високих врожаїв та ефективності". URL: <https://www.bednar.com/uk/blog/tochne-zemlerobstvo-sekrety-vysokykh-vrozhaiv-ta-efektyvnosti/>.
137. Food and Agriculture Organization of the United Nations (FAO). "Climate-smart agriculture: Enhancing resilience to climate change". URL: <https://www.fao.org/climate-change/en/>.
138. European Commission. "Agriculture and Climate Change". URL: https://ec.europa.eu/agriculture/climate-change_en.
139. Абрамов В. Розвиток підприємства в умовах кризи / В. Абрамов // Економіка України. – 1999.– № 6. – С. 50.
140. Аграрна реформа в Україні: результати та перспективи. LIGA ONLINE. – 3 червня 2001 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.liga.kiev.ua/lenta/get.html?id=15834>
141. Аграрний сектор України на шляху до євроінтеграції: монографія / авт. кол.: М. Бетлій та ін.; за ред. О.М. Бородіної. – Ужгород: ІВА, 2006. – 496 с.
142. Агропромисловий комплекс України: стан, тенденції та перспективи розвитку : інформаційно-аналітичний збірник. – Вип. 6 / за ред. П. Т.Саблука та ін. – К. : ІАЕ, 2003. – 764 с.
143. Азізов С. П. Про стан та стабілізацію тваринництва України / С. П. Азізов // Економіка АПК. – 1998. – № 10. – С. 7–14.

144. Азізов С. П. Структурні зміни та досвід створення нових організаційних формувань в АПК і шляхи стабілізації та розвитку тваринницьких галузей / С. П. Азізов – К. : НАУ, 2001. – 100 с.

145. Александров І. О. Кластеризація територіальних утворень України за рівнем економічної безпеки / І. О. Александров, О. В. Половян // Економічна кібернетика. – 2000. – № 5–6. – с. 40–47.

146. Амбросов В. Я. Особливості сучасного відтворення в сільському господарстві / В. Я. Амбросов // Агроінком. – 2004. – № 9–10. – С. 12–14.

147. Амбросов В. Я. Формування конкурентоспроможності реформованих господарств / В. Я. Амбросов, Т. Г. Маренич // Економіка АПК. – 1999. – № 4. – С. 14–16.

148. Амбросов В. Я., Онегіна В. М. Забезпечення державної підтримки сільськогосподарського виробництва в умовах членства України у СОТ / В. Я. Амбросов, В. М. Онегіна // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 15.

149. Амосов О. Ю. Державне антикризове управління економікою регіону / О. Ю. Амосов // Удосконалення механізму державного управління зайнятістю населення та особливості його застосування в депресивних районах : матеріали міжнар. конф. – Харків: УАДУ (ХФ). – 2000. – С. 6–9.

150. Аналіз використання позик Міжнародного банку реконструкції та розвитку. – К. : Рахункова палата України, 2000. – Вип. 25. – С. 4.

151. Андрусенко Г. О. Стратегія державного регулювання аграрної сфери АПК / Г. О. Андрусенко // Актуальні проблеми державного управління : наук. зб. – Х. : Магістр, 2003. – № 2 (17) : у 2 ч. – Ч. 2. – С. 9–15.

152. Андрушків Б. М. Основи менеджменту: методологічні положення та прикладні механізми / Б. М. Андрушків, О.Є. Кузьмін.–Тернопіль :ЛІЛЕЯ, 1997. – 292 с.

153. Ансофф І. Стратегічне управління / І. Ансофф. – М., 1965. – 327 с.

154. Антоненко Л. А., Ігнатенко Ю. В. Державний захист вітчизняного АПК перед вступом до Всесвітньої торгової організації: зарубіжний досвід / Л. А. Антоненко, Ю. В. Ігнатенко // Продуктивні сили і регіональна економіка : зб. наук. праць. – у 2 т. – Т. 1. – К. : РВПС України НАН України, 2004. – С. 37–41.
155. Бабенко А. А. Продовольча безпека України та її регіонів / Збірник наук. праць. Луганськ. нац. аграрн. унів. Серія. Економ. науки // А. А. Бабенко ; за ред. В. Г. Ткаченко. – Луганськ : Вид-во ЛНАУ, 2005.–№ 51 (74). – С. 19–21.
156. Бабенко А.А. Забезпечення продовольчої безпеки України в умовах реформування і регулювання аграрного сектора економіки // Автореф. дис. канд. екон. наук: 08.07.02 / А.А. Бабенко; Луган. нац. аграр. ун-т. – Луганськ, 2005. – 24 с. – укр.
157. Бакушевич І. В. Економічна безпека регіонів України: аналіз сучасного стану та можливості забезпечення / І. В. Бакушевич, В. П. Мартинюк // Логістика : Вісник ДУ “Львівська політехніка”. – 2001. – № 416. – С. 14–20.
158. Бакушевич І. В. Модель моніторингу економічної безпеки регіону / І. В. Бакушевич, В. П. Мартинюк // Наукові праці Донецького державного технічного університету. Серія: економічна.–Вип. 26. –Донецьк, ДонДТУ, 2001. – С. 156–163.
159. Барановський А. І. Фінансова безпека держави / А. І. Барановський // Фінанси України. – 1996. – № 11. – С. 19–35.
160. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський; Ін-т екон. прогнозування. – К. : Фенікс, 1999. – 338 с.
161. Барановський О. І. Фінансова безпека фондового ринку / О. І. Барановський // Фінанси України. – 1999. – № 1. – С. 23–39.
162. Башнянин Г. Про елементарну аксіоматичну модель економічної системи і проблему синтезу економічних знань / Г. Башнянин // Регіональна економіка. – 2002. – № 93. – С. 50–60.

163. Валінкевич Н. В. Удосконалення управління розвитком цукрового виробництва / Н. В. Валінкевич // Економіка АПК. – 2000. – № 1. – С. 39–43.
164. Власюк О. С. Загрози економічній безпеці України / О. С. Власюк // Актуальні проблеми міжнародних відносин. – К. : ВПЦ “Київський ун-т”, Ін-т міжнар. відносин. – 2001. – вип. 26. – с. 210–212.
165. Гайдуцький П.І. Формування та розвиток аграрного ринку / П.І. Гайдуцький // Економіка АПК. – 2004. – №3. – С.4-15.
166. Геєць В. М. Економічні передумови стабільного соціального розвитку в середньостроковій перспективі / В. М. Геєць // Економіка і прогнозування. – 2002. – № 2. – С. 9–33.
167. Гладій М. В. Використання виробничо-ресурсного потенціалу аграрного сектора економіки України: питання теорії, методології і практики / М. В. Гладій. – Львів : ІРД НАН України, 1998. – 294 с.
168. Глобальні види з швейцарських Альп. Давос: політичний бік економічного форуму // Президентський вісник, 3–9 лютого 2001 р. – С. 9.
169. Глушок Т. И. Современные направления стратегии выживания предприятий Украины / Т. И. Глушок // Технічний прогрес та ефективність виробництва: Вісник Харків. держ. політен. ун-ту. – Вип. 128. – Харків, 2000. – С. 188–190.
170. Гойчук О. І. Агропродовольча стратегія США // Економіка АПК. – 2003. – № 4 – С. 133–137.
171. Гойчук О. І. Продовольча безпека : монографія / О. І. Гойчук. – Житомир : Полісся, 2004. – 348 с.
172. Гойчук О. І. Продовольча безпека в Україні і світі / О. І. Гойчук. – К. : Наукметодцентр аграрної науки, 2003. – 114 с.
173. Гойчук О. І. Продовольча безпека як умова вступу України в світову організацію торгівлі / О. І. Гойчук // Митна політика України в контексті європейського вибору : проблеми та шляхи їх вирішення. – Дніпропетровськ, 2003. – С. 27–28.

174. Гончаров В.М. Державна фінансова підтримка у аграрному секторі економіки // В.М. Гончаров, І.Є. Євсюкова. – Вісник економічної науки України. – 2008. - № 5. – С. 61-65.

175. Горьовий В.П. Економічні інтереси особистих селянських господарств / В.П. Горьовий, В.К. Збарський // Вісник аграрної науки. – 2008. - № 12. – С. 70-72.

176. Горьовий В.П. Зовнішньоторговельна діяльність АПК України // Вісник аграрної науки. – 2002. – № 10. – С. 65-72.

177. Гриневич О. С. Інвестиції та інвестиційна політика в Україні / О. С. Гриневич // Наукові вісті НТУУ “КПІ”. – 2000. – № 6. – С. 9–16.

178. Гринів Л. Концептуальні засади просторової парадигми екологічно збалансованої економіки / Л. Гринів // Регіональна економіка. – 2001. – № 4. – С. 54–63.

179. Даниленко А. С. Основні напрями удосконалення земельних відносин та їх роль у формуванні стратегії національної продовольчої безпеки України у ХХІ столітті / А. С. Даниленко // Економіка АПК. – 2001. – № 4. – С. 28–33.

180. Данилишин Б. Регіональна політика: час визначатися / Б. Данилишин // Урядовий кур'єр. – 14 грудня. – 1999. – № 234. – С. 6.

181. Декларація “Про державний суверенітет України” від 16 липня 1990 р. № 55-хії // відомості верховної ради України. – 1990. – № 31. – ст. 429.

182. Дем'яненко С. До стратегії і тактики економічного реформування / С. Дем'яненко // Економіка України. – 2000. – № 3. – С. 55–59.

183. Дем'яненко С. І. Засади та тенденції розвитку аграрної політики України в контексті європейської інтеграції / С. І. Дем'яненко // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Вип. 1 (66). – С. 88.

184. Дем'яненко С. Оцінка процесу реформування колективних сільськогосподарських підприємств / С. Дем'яненко // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 30. – С. 35–38.

185. Дем'яненко С. Перші результати та найближчі перспективи аграрної реформи / С. Дем'яненко // Економічні реформи сьогодні. – 2000. – № 31. – С. 35–38.
186. Дем'яненко М.Я. Національна система державної підтримки аграрного сектора в умовах членства України в СОТ / М.Я. Дем'яненко // Облік і фінанси АПК. – 2008. – №3. – С. 11-15.
187. Дем'яненко М.Я. Проблеми аграрної економіки із вступом України до СОТ / М.Я. Дем'яненко, Ф.В. Іванина // Економіка АПК. – 2003. – №11. – С.57-63.
188. Дем'яненко М.Я. Розвиток ринків інструментів зниження ризику діяльності аграрних підприємств / М.Я. Дем'яненко // Удосконалення економічного механізму функціонування аграрних підприємств в умовах невизначеності: зб. наук.пр. Міжнар. наук.-практ.конф, 19-20 травня 2004 р. – К.: КНЕУ, 2004. – С.13-17.
189. Денисова І. Г. Системні основи менеджменту : навч. посібник / І. Г. Денисова. – Харків : ХТУРЕ, 1998. – 140 с.
190. Дмитренко О. М. Роль стратегічного планування в діяльності сільськогосподарських підприємств / О. М. Дмитренко // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 43.
191. Довбня С.Г. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства / С.Г. Довбня // Фінанси під-в. – 2008. № 4. – С. 88-97.
192. Долгий О. А. Інформаційна підтримка політики держави у сфері забезпечення продовольчої безпеки / О. А. Долгий, Т. А. Коломієць // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Вип. 1 (66). – С. 48.
193. Дудін В.І. Державне регулювання попиту і пропозиції на сільськогосподарському ринку / В.І. Дудін // Економіка АПК. – 2003. – №6. – С. 121-124.
194. Економіка України. – січень–квітень 2001 р. – Урядовий кур'єр. – 24 травня 2001 р. – С. 7.

195. Економічна безпека в Україні: держави, фірми, особи : навчальний посібник / [Н. Й. Реверчук, Я. М. Малик, І. І. Кульчицький та ін.]; під ред. С. К. Реверчука. – Львів : ЛФМАУП, 2000. – 192 с.
196. Економічна інтеграція України в Європейський Союз / Наукові рекомендації. – Тернопіль : Економічна думка, 2003. – 185 с.
197. Єлейко В. І. Основи економетрії : у 2 ч. / В. І. Єлейко. – Львів : Тов. “Маржа ЛТД”, 1995.
198. Єпіфанов О.А. Регіональна економіка: Навч. посібник / А.О. Єпіфанов, І.В. Сало. – К.: Наукова думка, 2000. – С. 341.
199. Єрмошенко М. М. Національні економічні інтереси: реалізація і захист / М. М. Єрмошенко // Актуальні проблеми економіки. – 2001. – № 1–2. – С. 18–24.
200. Єрмошенко М. М. Фінансова безпека держави: національні інтереси, реальні загрози, стратегія забезпечення / М. М. Єрмошенко. – К. : КНТЕУ, 2001. – 309 с. 30.
201. Жаліло Я. А. Економічна безпека країни як інтегральна характеристика стану економічних систем / Я. А. Жаліло // Вісник УБЕНТЗ. – 1998. – № 6. – С. 10–14.
202. Кириленко І.Г. Державне регулювання ринку в умовах продовольчої кризи / І.Г. Кириленко // Економіка АПК. – 2003. – №9. – С. 9–17.
203. Кіндрацька Г. І. Основи стратегічного менеджменту : навч. посібник / Г. І. Кіндрацька. – Львів : Кінтарі ЛТД, 2000. – 264 с.
204. Клименко В. В. Фондовий ринок у контексті фінансової безпеки держави / В. В. Клименко // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 4. – С. 21–26.
205. Коваль М. Проблеми формування промислово-фінансових груп в Україні / М. Коваль // Економіка України. – 1996. – № 10. – С. 39–44.
206. Ковальов Д. Економічна безпека підприємства / Д. Ковальов, Т. Сухорукова // Економіка України. – 1998. – № 10. – С. 48–52.

207. Ковальов Д. Кількісна оцінка рівня економічної безпеки підприємства / Д. Ковальов, І. Плетникова // Економіка України. – 2001. – № 4. – С. 35–40.
208. Ксенофонов М. Оцінка організаційних заходів з реформування аграрного сектора / М. Ксенофонов // Економіка України. – 2000. – № 10. – С. 62–66.
209. Лесів Й. Сучасні методи менеджменту, основані на ринковій економіці / Й. Лесів. – Ужгород : Карпати, 1994. – 254 с.
210. Лігоненко Л. О. Антикризове управління підприємством і теоретико – методологічні засади та практичний інструментарій / Л. О. Лігоненко. – К., 2000. – 390 с.
211. Лігоненко Л. О. Дослідження стану зовнішнього середовища як складова процесу діагностики кризових явищ та загрози банкрутства підприємства / Л. О. Лігоненко // Маркетинг і реклама. – 1999. – № 12. – С. 28–31.
212. Лобунець В. І. Аналіз конкурентоспроможності аграрної продукції в умовах членства України в СОТ / В. І. Лобунець // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Вип. 1 (66). – С. 38.
213. Лузан Ю. Я. Перспективи розвитку аграрного ринку України за умов вступу до СОТ / Ю. Я. Лузан // Науковий вісник Національного аграрного університету. – К., 2003. – Вип. 66. – С. 20–24.
214. Лузан Ю.Я. Розвиток державної підтримки аграрного сектора України в умовах членства в СОТ / Ю.Я. Лузан // Облік і фінанси АПК. – 2008. – №3. –С.4-10.
215. Лук'яненко І. Г. Економетрика : підручник / І. Г. Лук'яненко, Л. І. Краснікова. – К. : Тов. “Знання” КОО, 1998. – 148 с.
216. Лукінов І. І. Продовольча безпека та її гострота у світовому вимірі / І. І. Лукінов // Економіка АПК. – 2001. – № 4. – С. 33–36.
217. Лукінов І.І. Економічні трансформації / І.І. Лукінов. К.: Ін-т економіки НАН України, 1997. – 268 с.

218. Малярєнко Г. І. Проблеми виникнення методології стратегічного управління / Г. І. Малярєнко // Регіональні перспективи. – 2000. – № 2–3. – С. 59–60.
219. Манзій І. Б. Про показники продовольчої безпеки країни / І. Б. Манзій // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 51.
220. Мартинюк В. П. Деякі питання організації ефективної системи моніторингу економічної безпеки регіону / В. П. Мартинюк // Матеріали п'ятої наукової конференції ТДТУ. – Тернопіль : ТДТУ, 2001. – С. 207.
221. Марцишевська Ю.Л. Роль фінансово-кредитного забезпечення підприємств аграрного сектора / Ю.Л. Марцишевська // Економіка АПК. – 2009. – №5. – С.98-101.
222. Матеріали прес-служби Кабінету Міністрів України, 16 січня 2001р.
223. Мєсель-Веселяк В.Я. Організаційно-економічні напрями підвищення ефективності аграрного виробництва / В.Я. Мєсель-Веселяк // Вісник Сумського національного аграрного університету. Сер. «Економіка та менеджмент». – Суми, 2008.
224. Мєсель-Веселяк В.Я. Реформування аграрного сектора економіки: здобутки і проблеми / В.Я Мєсель-Веселяк // Економіка АПК. – 2003. – №5. – С. 3-8.
225. Мельник Ю. Ф., Саблук П. Т. Агропромислове виробництво України: уроки 2008 року і шляхи забезпечення інноваційного розвитку / Ю. Ф. Мельник, П. Т. Саблук // Економіка АПК. – 2009. – № 1. – С. 3.
226. Микитєнко І. А. Аграрний сектор України за умов становлення нової соціально-економічної системи – глобалізму / І. А. Микитєнко // Економіка АПК. – 2009. – № 2. – С. 29.
227. Мінімальні та максимальні закупівельні ціни на об'єкти державного цінового регулювання у 2009-2010 маркетинговому році: Додаток до наказу Міністерства аграрної політики України від 14 липня 2009 № 487 // Урядовий кур'єр. – 2009. – № 128 (4034) (18 липн). – С. 16.

228. Моделювання економічної безпеки: держава, регіон, підприємство / (Гець В.М., Клебанова Т.С., Черняк О.І. та ін.); за ред. В.М. Гейця. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 240 с.
229. Мороз О.В. Економічна ідентифікація параметрів стійкості та ризикованості функціонування господарських систем: монографія / О.В. Мороз, А.О. Свентук. – Вінниця: Універсум, 2008. – 168 с.
230. Мороз О.В. Корпоративне управління на підприємствах України: постприватизаційний етап еволюції: монографія / О.В. Мороз, Н.П. Карачина, Т.М. Холімон. – Вінниця: Універсум. – 2008. – 180 с.
231. Мороз О.В. інституціональні особливості превентивного антикризового управління підприємством: монографія / О.В. Мороз, І.В. Шварц. – Вінниця: Універсум. – 2006. – 137 с.
232. Мороз О.В. Фінансова діагностика у системі антикризового управління на підприємствах: монографія / О.В. Мороз, О.А. Сметанюк. – Вінниця: Універсум. – 2006. – 167 с.
233. Мунтіян В. І. Економічна безпека України : монографія / В. І. Мунтіян. – К. : КВІУ, 1999. – 462 с.
234. Наконечний С. І. Економетрія : підручн / С. І. Наконечний, Т. О. Терещенко, Т. П. Романюк. – К., 2000. – 241 с.
235. Наумов Ю.Ф. Науково-методичне забезпечення ефективності використання ресурсного потенціалу аграрних підприємств у Луганській області / Ю.Ф. Наумов, І.Г. Лотехова // Економіка АПК. – 2003. – №10. – С. 52-55.
236. Паламарчук В. М. Економічні перетворення і соціальна безпека / В. М. Паламарчук / Серія “Соціологічні стратегії”. – К. : НІСД, 1996. – Вип. 1. – 64 с.
237. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави / Г. А. Пастернак-Таранушенко / Під. ред. проф. Б. Кравченка. – К. : Ін-т держ. упр. і самоврядування при Кабінеті Міністрів України, 1994. – 140 с.

238. Пастернак-Таранушенко Г. А. Економічна безпека держави. статика процесу забезпечення / Г. А. Пастернак-Таранушенко / За ред. проф. Б. Кравченка. – К. : Кондор, 2002. – 302 с.
239. Пастернак-Таранушенко Г. А. Історія виникнення та розвитку науки про економічну безпеку держави / Г. А. Пастернак-Таранушенко // Актуальні проблеми економіки. – 2002. – № 4. – С. 2–7.
240. Прейгер Д. Оптимізація структури сільськогосподарського землекористування / Д. Прейгер // Економіка України. – 1996. – № 7. – С. 67–69.
241. Продовольча безпека як концепція ринкових реформ в аграрному секторі економіки України / За ред. В. О. Точиліна. – К. : Інститут економічного прогнозування НАН України, 1998. – 59 с.
242. Пунько Б. М. Економічні проблеми використання і відтворення наземних екосистем : теорія, методологій, практика / Б. М. Пунько. – Львів : Каменярь, 1998. – 281 с.
243. Розвиток господарських формувань і організація виробництва в аграрній сфері АПК / За ред. М. В. Зубця, П. Т. Саблука, В. Я. Месель-Веселяка. – К. : ІАЕ, 1999. – 296 с.
244. Розвиток зовнішньої торгівлі України та її економічна безпека / [В. Г. Андрійчук, О. С. Власюк, А. І. Мокій та ін.]. – К. : НІСД, 1996. – 148 с.
245. Рябоконт В.П. Професійно-кваліфікаційна структура робочої сили на селі. // Економіка АПК. – 2009. - № 1. – С. 124-129.
246. Рябоконт В.П. Стратегічні напрями соціально-економічного розвитку агропромислового виробництва в Україні // Економіка АПК. – 2006. - № 7. – С. 29-33.
247. Рябоконт В.П. Трансформація агропромислового виробництва до- ринкових відносин – К.: ІАЕ УААН, 1999. – 36 с.
248. Рябоконт В.П. Українське село: стан і перспективи // Економіка АПК. – 2006. - № 12. – С. 137-140.

249. Рябоконт В.П. Формування фінансової стабільності розвитку соціальної сфери на селі // Економіка АПК. – 2007. - № 5. – С. 57-59.
250. Рябоконт В.П. Основні напрями соціального розвитку села в умовах пореформеного агропромислового виробництва в Україні на інноваційній основі. – К.: ІАЕ УААН. – 2002. – С. 142-147.
251. Саблук П. Основні напрями розроблення стратегії розвитку агропромислового комплексу в Україні / П. Саблук // Економіка АПК. – 2004. – №12. – С.3-16.
252. Саблук П. Стабільні економічні умови як фактор послідовного підвищення ефективності сільськогосподарського виробництва / П.Саблук // Економіка АПК. – 2003. – №1. – С.12-17.
253. Саблук П. Структурно-інноваційні зрушення в аграрному секторі України як фактор його соціально-економічного зростання / П.Саблук // Економіка АПК. – 2004. – №6. – С.3-9.
254. Скидан О. Продовольча безпека як пріоритет регіональної аграрної політики / О. Скидан // Економіка України. – 2004. – № 1.
255. Сорокун С. С. Динаміка економічного спаду АПК та його причини / С. С. Сорокун // Сучасні проблеми економіки сільського господарства та АПК. – Суми : СНАУ, 2003. – Ч. 1. – С. 120–126.
256. Сухоруков А. І. Програмно-цільовий підхід до забезпечення економічної безпеки України / А. І. Сухоруков / Стратегія економічного розвитку України. Інститут стратегічних досліджень НАН України. – Вип. II–III. – К., 2000. – С. 14–21.
257. Стецюк П.А. Теорія та практика управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: монографія / П.А. Стецюк. – К.: ННЦ ІАЕ. – 2008. – 386 с.
258. Стецюк П.А. Оцінка кредитоспроможності агроформувань (теорія та практика) : монографія / М.Я. Дем'яненко, О.Є. Гудзь, П.А. Стецюк. – К.: ННЦ ІАЕ. – 2008. – 302 с.

259. Сявавко М. Математичне моделювання за умов невизначеності / М. Сявавко, О. Рибицька. – Л. : НВФ “Українські технології”, 2000. – 319 с.
260. Тамбовцев В. Объект экономической безопасности России / В. Тамбовцев // Вопросы экономики. – 1994. – № 12. – С. 45–53.
261. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика : підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М. Пушкар. – Тернопіль : Карт-бланш, 1997. – 456 с.
262. Ткачук Т. І. Глобальні аспекти продовольчої проблеми / Т. І. Ткачук // Аграрний вісник Причорномор'я. – Одеса : Астропринт, 2003. – Вип. 22. – С. 492–495.
263. Точілін В. О. Ринкові перетворення в агропромисловому комплексі та їх моніторинг. / В. О. Точілін, О. М. Бородіна. – К. : Ін-т економіки НАН України. – Ужгород : ІВА, 1997. – 96 с.
264. Трегобчук В.М. Аграрная реформа, приватизация земель и экология / В.М. Трегобчук // Преобразование сельского хозяйства в Украине: опыт, перспективы: материалы Междунар. экон. конф., 19-20 апр. 1995 г. – К., 1995. – С.34-37.
265. Трегобчук В.М. Екологічні пріоритети пореформеного розвитку АПК України / В.М. Трегобчук // Основні напрями високоефективного розвитку пореформеного агропромислового виробництва в Україні на інноваційні основи. – К.: ІАЕ УААН, 2002. – С.161-170.
266. Трегобчук В.М. Інноваційно-інвестиційний розвиток національного АПК: проблема, напрями і механізми / В.М. Трегобчук // Економіка України. – 2006. – № 2.
267. Україна: прогноз розвитку продуктивних сил : в 2 т. – К. : РВПС України НАН України, 1998. – Т. 2 : додатки. – 114 с.
268. Фінанси в період реформування агропромислового виробництва / М.Я. Дем'яненко, В.М. Алексійчук, А.Г. Борщ та ін.; За ред. М.Я. Дем'яненка. – К.: ІАЕ УААН, 2002. – 645 с .

269. Фінансовий словник-довідник / М.Я. Дем'яненко, Ю.Я. Лузан, П.Т. Саблук, В.М. Скупий та ін.; За ред. М.Я. Дем'яненка. – К.: ІАЕ УААН, 2003. – 555 с.
270. Формування нормативних витрат і доходів та баланси сільського сподарської продукції в Україні та інших країнах світу / за ред. О. М. Шпичака. – К. : ІАЕ, 2003. – 484 с.
271. Харвуд Дж. Управління ризиком: фермери оволодівають засобами протистояння ризиками в агробізнесі / Дж. Харвуд, Р. Хейфнер, Дж. Перрі // Пропозиція. – 1999. – № 12. – С. 62–64.
272. Цигилик І.І., Паневник Т.М. Економічна безпека підприємства в системі внутрішнього механізму // Економіка. – 2004. - № 12. С. 3-5.
273. Чукаєва І. К. Ефективність енергоспоживання та енергетична безпека України / І. К. Чукаєва // Енергетика: економіка, технології, екологія. – 2000. – № 2. – С. 16–19.
274. Чумаченко М. Г. Баланс загальнодержавних і регіональних економічних інтересів : доповідь на міжнар. наук. конф. “Регіональна політика України: концептуальні засади, історія, перспективи” (Київ, 10–11 листопада 1994 р.). – Донецьк : ІЕП НАН України. – 29 с.
275. Шамрай В. О. Регіональна політика як інструмент формування економічної безпеки / В. О. Шамрай // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2006. – № 2 – С. 115–121.
276. Шевельова С. О. Аграрний менеджмент : монографія / С. О. Шевельова. – Тернопіль : Карт-бланш, 1999. – 206 с.
277. Шегда А. В. Основи менеджменту : учбовий посібник / А. В. Шегда. – К. : Товариство “Знання”, КОО, 1998. – 512 с.
278. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : навчальний посібник / З. Є. Шершньова, С. В. Оборська. – К. : КНЕУ, 1999. – 384 с.
279. Шершньова З. Є. Формування системи антикризового управління підприємства / З. Є. Шершньова // Персонал. – 1999. – № 3. – С. 19.

280. Шкаберін В. М. Продовольча безпека як основа формування та розвитку аграрної політики держави / В. М. Шкаберін // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2005. – № 1. – С. 119–124.

281. Шкаберін В. М. Соціальна сутність та роль продовольчої безпеки / В. М. Шкаберін // Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції “Наука та інновації – 2005”. – Т. 12. – Економічні науки. – Дніпропетровськ : Наука і освіта, 2005. – С. 52–53.

282. Шкаберін В. М. Формування державної політики забезпечення продовольчої безпеки: зарубіжний досвід / В. М. Шкаберін // Держава та регіони. Серія: Державне управління. – 2006. – № 1. – С. 171–177.

283. Шлемко В. Т. Економічна безпека України: сутність і напрямки забезпечення / В. Т. Шлемко, І. Ф. Бінько. – К. : НІСД, 1997. – 144 с.

284. Шпичак О. М. Проблеми сталого розвитку та забезпечення продовольчої і енергетичної безпеки апк україни / О. М. Шпичак // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Вип. 1 (66). – С. 5.

285. Юшин С. О. Інвестиційно-інноваційна модель в аспекті сталого розвитку сільського господарства / С. О. Юшин // Економіка та управління АПК : зб. наук. праць. – Вип. 1 (66). – С. 85.

ДОДАТКИ

Додаток А

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

публікації, які розкривають основний зміст дисертації:

1. **Богданюк І.** Методологічні засади формування та трансформації механізмів та систем управління дотриманням безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. Управління розвитком агропромислового виробництва: механізми, потенціал, інструментарій / Кол. монографія. Одеса, 2024, С. 31-58.

2. **Богданюк І. В.** Цифрові технології в управлінні безпекою суб'єктів аграрного бізнесу. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2023. Том 8. № 4. С. 415-419. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2023-4-67>.

3. **Богданюк І. В.** Вплив трансформаційних процесів на безпеку діяльності аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 409-412. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-69>.

4. **Богданюк І. В.** Методи інтегрального оцінювання рівня безпеки в аграрному секторі. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 403-406. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-2-69>.

5. **Богданюк І. В.** Сучасні підходи до аналізу ризиків і загроз для безпеки аграрних підприємств. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 3. С. 336-339. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-3-60>.

6. **Богданюк І. В.** Інтеграція інноваційних технологій у системи безпеки аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 122-126. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-3-23>.

7. **Богданюк І. В.** Використання збалансованої системи пока-зників для інтеграції безпеки в управління аграрним бізнесом. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 4. С. 101-105. DOI:

<https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-4-19>.

8. **Богданюк І.** Комплексний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Том. 330. № 3. С. 512-518. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-81>.

9. **Богданюк І.** Ідентифікація та мінімізація ризиків економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2024. Том 334. № 5. С. 561-565. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-334-85>.

10. **Богданюк І. В.** Особливості відтворювального процесу в функціонуванні суб'єктів аграрного бізнесу в контурах управління безпекою їх діяльності. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 3-4. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14176343>.

11. **Богданюк І. В.** Виклики та чинники формування механізму управління організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. *Актуальні питання економічних наук*. 2024. № 5. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14200373>.

12. **Богданюк І. В.** Механізми формування та підтримки економічної безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 10. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14195847>.

13. **Богданюк І. В.** Ідентифікація безпечних станів діяльності та розвитку суб'єктів економічних відносин. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 11. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.14195695>.

14. **Богданюк І. В.** Методичний інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємств. *Наукові перспективи*. 2024. № 10 (52). С. 407-416. DOI: [https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10\(52\)-407-416](https://doi.org/10.52058/2708-7530-2024-10(52)-407-416).

15. **Богданюк І. В.** Багатофакторна модель оцінки ризиків та їх вплив на економічну безпеку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2024. № 9. С. 25-31. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-8-25-31>.

16. **Богданюк І. В.** Фінансові механізми забезпечення економічної

безпеки суб'єктів аграрного бізнесу. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 5. С. 50-54. DOI: <https://doi.org/10.36887/2524-0455-2024-5-11>.

17. **Богданюк І. В.** Екологічна безпека суб'єктів аграрного бізнесу: концептуальні підходи та методи оцінювання. *Development Service Industry Management*. 2024. № 3. С. 229-235. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7\(34\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2024-7(34)).

18. **Богданюк І.** Особливості формування механізмів управління економічною безпекою аграрних підприємств. *Modeling the development of the economic systems*. 2024. № 3. С. 326-332. DOI: <https://doi.org/10.31891/mdes/2024-13-45>.

19. **Богданюк І. В.** Відтворення фінансових ресурсів як інструмент забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств. *Innovation and Sustainability*. 2024. Том. 4. № 3. С. 128-135. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2024.3.128-135>.

20. **Богданюк І. В.,** Мандич С. М. Механізми управління економічною безпекою аграрних підприємств: теоретичні аспекти. *Енергозбереження. Енергетика. Енергоаудит*. 2024. № 10 (200). С. 24-34. DOI: <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.10.04>. (авторський внесок полягає в обґрунтуванні організаційно-методичних підходів до побудови механізмів управління економічною безпекою аграрних підприємств)

21. Uvarova N., Mykhalskyi O., **Bohdaniuk I.** Lawmaking issues in the regulation of financial relations. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 4. P. 351-355. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-4-351-355> (**Web of Science**) (авторський внесок полягає у визначенні ролі регуляторних заходів в управлінні безпекою суб'єктів економічних відносин)

22. Kotvytska N., **Bohdaniuk I.,** Kukhar, O. Key aspects and process of formation of the mechanism for ensuring economic security of agricultural enterprises. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2024. Vol. 10. № 1. P. 145-152. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-1-145-152> (**Web of Science**)

(авторський внесок полягає в обґрунтуванні структури та типології механізмів дотримання економічної безпеки аграрних підприємств).

публікації, які засвідчують апробацію результатів дисертації:

23. **Богданюк І. В.,** Сабадаш В. В., Крайнов І. П. Проблеми наближення (апроксимації) українського природоохоронного законодавства до екологічного права Європейського союзу. *Проблеми екологічної безпеки: міжнародна науково-технічна конференція м. Кременчук, Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського, 2018. С. 51-52.* *(авторський внесок полягає в ідентифікації правових орієнтирів застосування інструментів управління екологічною безпекою аграрних підприємств)*

24. **Богданюк І. В.,** Ключев О. М., Крайнов І. П. Практика судових експертиз у справах про правопорушення природоохоронного законодавства у світі апроксимації українського законодавства до права Європейського союзу. VII-й Всеукраїнський з'їзд екологів з міжнародною участю (Екологія/Ecology-2019), 25-27 вересня, 2019. Збірник наукових праць. – Вінниця: ВНТУ, 2019. С. 198. *(авторський внесок полягає у визначенні організаційно-методичних засад управління екологічною безпекою)*

25. **Богданюк І. В.** Структурні особливості побудови систем управління безпекою в менеджменті суб'єктів аграрного бізнесу. *Шляхи підвищення конкурентоспроможності регіону в умовах сталого розвитку: Матеріали III Всеукраїнської наук.-практ. конф. м. Миколаїв, 30 листопада 2023 р. / За заг. ред. Скупського Р.М. Миколаїв: ВСП МІРЛ ЗВО «Університет «Україна», 2023. С. 171-173.*

26. **Богданюк І. В.** Стратегії управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою аграрних підприємств. *Менеджмент XXI століття: глобалізаційні виклики: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 16 травня 2024 р. Полтава : ПДАУ, 2024. С. 373-375.*

27. **Богданюк І. В.** Типологія механізмів управління економічною, екологічною та організаційно-правовою безпекою суб'єктів аграрного

бізнесу. *Сучасні технології розвитку людини в інтегрованому суспільстві в умовах воєнного стану*: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, м. Миколаїв, 17 травня 2024 р. / За заг.ред. А.М. Старевої; упоряд. С.В. Кандюк-Лебідь. Миколаїв: МІРЛ та МФК Університету «Україна», 2024. С. 355-357.

публікації, які додатково розкривають зміст дисертації

28. **Богданюк І. В.**, Мандич С. М. Стратегічне управління безпекою підприємства в умовах глобальної конкуренції. *Регіональна економіка*. 2024. №3 (113). С 41-54. DOI: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-3-5>. (авторський внесок полягає в ідентифікації принципів стратегічного управління безпекою підприємства та обґрунтуванні класифікації її складових)

29. **Bohdaniuk I.**, Kolishnichenko V., Ustymenko O. Audit as a form of control of the state financial inspection of Ukraine. *Baltic Journal of Economic Studies*. 2018. Vol. 4. № 5. P. 31-35. DOI: <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2018-4-5-31-35> (Web of Science) (авторський внесок полягає в ідентифікації інструментів контролю дотримання економічної безпеки суб'єктів економічних відносин).

30. Hordeiuk A., Ostropilets A., **Bohdaniuk I.** Current Issues of Legal Regulation of Intellectual Property in Space Field. *Integrated Computer Technologies in Mechanical Engineering – Synergetic Engineering: International Scientific and Technical Conference*. Springer Nature Switzerland AG. 2022. Vol. 367. P. 795-813. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-94259-5_62 (Scopus) (авторський внесок полягає у визначенні ролі та значення інструментів управління інтелектуальною власністю в управлінні безпекою).

31. Крайнов І. П., **Богданюк І. В.** Деякі проблеми судової інженерно-екологічної експертизи при дослідженні екологічних правопорушень *Актуальні питання судової експертизи та криміналістики*: зб. матеріалів міжнар. наук.-практ. конф., присвяч. 95-річчю створення Харків. НДІ суд. експертиз ім. Засл. проф. М. С. Бокаріуса (Харків, 10–11 жовт. 2018 р.).

Харків : Право, 2018. (*авторський внесок полягає у визначенні правових засад управління екологічною безпекою*)

32. Богданюк І. В., **Мирошніченко Р. Е.** Деякі методологічні підходи при експертному дослідженні перевищень нормативів гранично допустимих скидів забруднюючих речовин у водний об'єкт: *Актуальні питання судової експертизи і криміналістики: збірник матеріалів міжнарод. наук.-практ. конф., присвяченої 150-річчю з дня народження Засл. проф. М. С. Бокаріуса (Харків, 18-19 квіт. 2019 р.). Харків: ХНДІСЕ, 2019. С. 288-289. (авторський внесок полягає у визначенні інструментальних засад управління екологічною безпекою)*