

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота

здобувача вищої освіти

4 курсу заочної форми навчання

Соломії НИЦЯПИН

Науковий керівник:

доцент, кандидат педагогічних наук,

Мар'яна ЯЦИК

Рецензент:

доцент, кандидат економічних наук

Світлана ЛИХОЛАТ

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«__» _____ 2025 р., протокол №__

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

_____ д.е.н., професор Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

НИЦЯПИН С. Управління безпековою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі здійснено проаналізовано теоретичні аспекти безпекової діяльності підприємства в умовах невизначеності. У другому розділі здійснено господарської та безпекової діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд», запропоновано напрями удосконалення безпекової діяльності товариства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних інструментів зроблено відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: безпека, небезпека, безпекова діяльність, загрози, екологічна безпека, кадрова безпека.

ANNOTATION

NITSYAPYN S. Management of enterprise security activities. – Manuscript.

Research for the degree of Bachelor in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section analyzes the theoretical aspects of the security activities of the enterprise in conditions of uncertainty. The second section analyzes the economic and security activities of Phoenix Agro Trade LLC, and proposes directions for improving the security activities of the company.

Based on the study of theoretical and practical tools, relevant conclusions were drawn and specific proposals were substantiated.

Keywords: safety, danger, safety activities, threats, environmental safety, personnel safety.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА.....	6
1.1. Зміст поняття «безпекова діяльність підприємства» в умовах невизначеності.....	6
1.2. Стратегія та механізм управління безпековою діяльністю підприємства.....	14
Висновки до першого розділу.....	19
 РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД».....	 20
2.1. Загальна характеристика товариства та його господарської діяльності.....	20
2.2. Аналіз безпекової діяльності товариства.....	31
2.3. Напрями удосконалення безпекової діяльності товариства.....	38
Висновки до другого розділу.....	41
 ВИСНОВКИ.....	 42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	44

ВСТУП

Актуальність теми. Безпека підприємства відіграє ключову роль у його стійкому функціонуванні та розвитку, вимагаючи комплексного підходу до захисту інтересів підприємства. Аграрне виробництво є ключовим сектором української економіки, що забезпечує продовольчу безпеку країни. Україна у довоєнний період була світовим лідером експорту зернових та олійних продуктів. Проте, повномасштабне російське вторгнення здійснило безпрецедентні виклики для аграрного ринку. Війна внесла корективи в умови діяльності агропідприємств, створивши нові ризики та загрози для їхньої безпекової діяльності. Виокремлення ключових напрямів організації системи безпекової діяльності аграрних підприємств є вкрай актуальною темою.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Дослідженням проблем безпекової діяльності підприємства здійснювали різні вчені, зокрема: В. Алькема, І. Богданюк, Н. Верхоглядова, Я. Гладкий, Л. Гнилицька, Б. Дуб, З. Живко, М. Караїм, О. Колпак, М. Копитко, С. Мельник, Н. Михаліцька, Л. Новіченко, Н. Сисоліна, З. Равлінко, І. Федотова, В. Фостяк, В. Франчук, А. Штангрет.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних засад та формування практичних рекомендацій щодо управління безпековою діяльністю аграрного підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- встановити теоретичний зміст поняття «безпекова діяльність підприємства» в умовах невизначеності;
- охарактеризувати стратегія та механізм управління безпековою діяльністю підприємства;
- здійснити загальну характеристику ТОВ «Фенікс Агро Трейд» та його господарської діяльності;
- провести аналіз безпекової діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»;

- запропонувати напрями удосконалення безпекової діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Об'єктом дослідження є система безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти управління безпекової діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані такі методи дослідження: системно-структурний, абстрактно-логічний – для теоретичних узагальнень; економіко-статистичні – для характеристики господарської діяльності товариства; PEST-аналіз, SWOT-аналіз для оцінки безпекової діяльності товариства.

Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні в управлінні безпековою діяльністю ТОВ «Фенікс Агро Трейд».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків. Основний зміст роботи викладено на 48 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 10 таблиць, список літератури 34 найменування.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст поняття «безпекова діяльність підприємства» в умовах невизначеності

Потреба в безпеці є однією з основних базових потреб кожної людини. А в період війни відчуття та забезпечення безпеки є просто необхідним для виживання як людині, так і суб'єктам господарювання. Підприємства працюють в умовах невизначеності та певних ризиків, тому сьогодні змінювати акценти в управлінні на безпекову діяльність є просто вимогою сьогодення.

Досліджуючи проблему управління безпековою діяльністю підприємства є констатація певного факту, що з одного боку питання безпеки розглядається з моменту свідомого сприйняття людиною навколишнього середовища та себе як його частини, тобто йдеться про погляди, відображені в міфах, легендах та релігійних постулатах стародавніх Індії, Єгипту, Греції, Китаю, а з іншої – сучасне безпекознавство, що узагальнює знання про безпеку різних систем, зокрема і суб'єктів господарської діяльності, активно розвивається лише впродовж останніх десятиліть. Така суперечливість стала поштовхом до ретельнішого розгляду та формування теоретичних основ безпекової діяльності підприємства з урахуванням історичних аспектів поняття «безпека» та розуміння сутності таких складових категоріального апарату безпеки як небезпека, загроза та ризик [1].

Термін «безпека» має древньогрецьке походження, яке спочатку розглядали як «володіти ситуацією», проте згодом, проте згодом його почали трактувати як певний стан або ж ситуацію спокою, що виникає за умов відсутності потенційної небезпеки, а також наявності органів влади та

організацій, що забезпечують певні економічні, матеріальні та політичні умови функціонування [3].

Аналіз наукових праць вказують про те, що поняття «безпека» з'явилося ще при становленні капіталістичних відносин у європейських країнах та зводилось до забезпечення добробуту та безпеки суб'єктів господарювання [3].

Так, у своєму трактаті «Про суспільний договір» Ж. Руссо наголошував, що найважливішою турботою держави є турбота про самозбереження і безпеку. У той час поняття «безпека» означало «стан, ситуацію спокою, що з'являється в результаті відсутності реальної небезпеки, а також наявність матеріальної організаційної структури, яка сприяє створенню та підтриманню даної ситуації» [4]. У сучасній науковій літературі з'явилися різні дефініції безпеки, і проаналізувавши їх, можна сформулювати загальне уявлення про поняття «безпека». Зокрема, новим тлумачним словником української мови безпека визначається як стан, коли кому-небудь або чому-небудь ніщо не загрожує [5].

На думку А. Кострова та А. Ткачова поняття «безпека» є діалектично поєднаним з поняттям «небезпека», тобто безпека – це такий стан, за якого ніщо кому-небудь або чому -небудь не загрожує і, «безпека» є крайнім значенням небезпеки, коли остання абсолютно відсутня [3].

На думку В. Сенчагова, безпека – це стан об'єкта в системі його зв'язків з точки зору здатності до самовиживання і розвитку в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз, а також за умови дії непередбачуваних і важко прогнозованих факторів [3].

Часто безпеку пов'язують з терміном ризик. Так, у низці нормативних документів наводиться наступне визначення цього терміну: «Безпека – відсутність неприпустимого ризику, пов'язаного з можливістю завдання будь-якої шкоди для життя, здоров'я та майна громадян, а також для навколишнього природного середовища». В. Франчук безпеку розглядає як відсутність недопустимого ризику, пов'язаного з можливістю спричинення шкоди та/або нанесення збитку [3].

Н. Верхоглядова зазначає, що в феномені безпеки суб'єкта підприємницької діяльності можна виділити пасивний та активний компоненти. Пасивний компонент передбачає відсутність окремих умов (переважно, зовнішніх), що зумовлюють появу небезпеки для його функціонування. Сама відсутність таких умов вже є запорукою безпеки. Натомість, коли склалися умови, що зумовлюють появу такої небезпеки, безпека суб'єкта підприємницької діяльності забезпечується її активним компонентом – тобто діями управлінської підсистеми, спрямованими на мінімізацію наслідків впливу небезпечних факторів [3].

Ситуація абсолютної безпеки, коли жодна з умов середовища не несе небезпеки для суб'єкта підприємницької діяльності (абсолютне домінування пасивного компонента безпеки) і відсутня потреба в активних діях по мінімізації наслідків впливу факторів (відсутня потреба в пасивному компоненті безпеки), є утопічною [3].

Основоположником поняття «безпекова діяльність підприємства» є В. Франчук, який визначає цей термін, як діяльність підприємства щодо протидії загрозам, захисту корпоративних інтересів та «збереження цілісності процесів чи систем на основі засвоєння та розвитку безпекової культури [8].

З. Равлінко трактує управління безпековою діяльністю як цілеспрямований та організований керуючий вплив (на основі застосування методів, засобів, технологій та наявних ресурсів) суб'єктів безпеки на внутрішні та зовнішні об'єкти з метою консолідації зусиль у досягненні цілей в сфері безпекової діяльності [6].

В. Фостяк розглядає безпекову діяльність підприємства як діяльність підприємства, у співпраці із зовнішніми суб'єктами безпеки, для забезпечення власної динамічної стійкості функціонування та формування безпечних умов розвитку через захищеність від дії зовнішніх й внутрішніх загроз та мінімізацію ризиків [11]. Автор визначив основні параметри безпекової діяльності підприємства (рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Параметри безпекової діяльності підприємства [11]

На думку М. Копитко, безпекова діяльність – це діяльність щодо забезпечення можливості максимально ефективного використання доступних ресурсів з метою захисту власних інтересів від впливу загроз внутрішнього і зовнішнього середовищ, а також адаптації до існуючих умов з мінімальними витратами [9].

На рис. 1.2. відобразимо модель безпекової діяльності підприємства.



Рис. 1.2. Модель безпекової діяльності підприємства [9]

Основними завданнями безпекової діяльності на підприємстві є [9]:

- 1) виявлення, оцінювання, розроблення заходів протидії та мінімізації впливу щодо внутрішніх і зовнішніх загроз безпеці підприємства, бізнесу, проєктів, контрактів;
- 2) проведення ділового маркетингу (конкурентна розвідка і контррозвідка);
- 3) підготовка інформаційно-аналітичних матеріалів про ситуацію на ринках, у проєктах, щодо контрактів та партнерів;

- 4) перевірка ділової репутації та платоспроможності контрагентів і партнерів;
- 5) запобігання загрозам і протиправним діям з боку несумлінних конкурентів;
- 6) перевірка благонадійності персоналу;
- 7) проведення ділових переговорів з дебіторами, мінімізація дебіторської заборгованості;
- 8) забезпечення фізичного захисту об'єктів і топ-менеджменту;
- 9) взаємодія з правоохоронними та наглядовими органами;
- 10) захист конфіденційної інформації;
- 11) захист майна підприємства;
- 12) підготовка документації у сфері забезпечення безпеки на підприємства;
- 13) здійснення комплаєнс-контролю.

На думку, В. Фостяка досягнення цілей безпекової діяльності, які в загальному передбачають моніторинг рівня безпеки, мінімізацію ризиків, ідентифікацію і протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам можливе за наявності необхідних здібностей, ресурсів та засобів, тобто сформованого потенціалу – безпекового потенціалу підприємства. Безпековий потенціал підприємства – це сукупна здатність використати наявні ресурси і можливості для формування безпечних умов розвитку через знищення ризиків та протидію внутрішнім та зовнішнім загрозам. Автор виокремлює основні складові безпекового потенціалу – персонал підприємства в загальному; матеріально-технічні та фінансові ресурси, які необхідні для реалізації безпекової діяльності на підприємстві; сприятливий організаційний клімат [11].

Основною метою безпекової діяльності на підприємстві є організація процесу протидії впливу ризиків та загроз. Ключове місце у цій діяльності відведено таким видам робіт як ідентифікація ризиків та загроз, визначених допустимих меж впливу ризиків, управління ризиками, формування дієвої

системи забезпечення економічної безпеки, формування механізму протидії ризикам та загрозам і нівелювання їхнього впливу у випадку актуалізації [9].

Безпекова діяльність на підприємстві повинна бути побудована таким чином, щоб відповідати принципам управління, зокрема [9]:

- своєчасно здійснювати заходи відповідно до встановленого етапу виявлення загрози діяльності (не випереджувати в часі настання загроз та не запізнюватися із прийняттям рішення);
- повноважність рішення, яке обумовлюється прийняттям його уповноваженим працівником в межах визначених посадовими обов'язками прав;
- неупередженість рішення, його конкретність і несуперечливість, у окремих випадках – документальне оформлення;
- конструктивність рішення, яка відображається максимальним врахуванням інтересів цілого підприємства;
- адресність рішення, тобто спрямованість його до конкретно визначеного виконавця із зазначенням терміну та використовуваних ресурсів;
- обов'язково бути реалізованим, або відхиленим із поясненням причини.

Колектив авторів під керівництвом М. Міщенко стверджують, що на безпекову діяльність підприємства здійснюють вплив фактори зовнішнього (діяльність органів влади, фінансових установ, зміни у законодавстві) та внутрішнього середовища (прибуток, персонал, рентабельність) [10].

М. Копитко зазначає, що основними складовими безпекової діяльності є [9]:

- матеріально-технічна;
- інформаційна;
- кадрова;
- документально-нормативна.

Матеріально-технічна складова безпекової діяльності відображає набір технічних засобів та устаткування з певними параметрами, які використовуються для забезпечення безпеки того чи іншого об'єкта [9].

Інформаційна – це сукупність знань та інформації, які використовуються у процесі діяльності підприємства, а також набір інформаційних технологій, які попереджають несанкціонований доступ, використання, розповсюдження, модифікацію, знищення чи крадіжку інформації з підприємства, а також налагоджують безпечний обмін інформацією всередині підприємства та з його зовнішнім оточенням [9].

Кадрова – це набір особистісних та професійних характеристик персоналу, що є основою для максимально ефективного виконання покладених на них посадових обов'язків. Документально-нормативна – комплекс внутрішньої документації та нормативних документів, який обумовлює процес забезпечення безпеки на підприємстві [9].

Так як український бізнес функціонує в умовах війни, то надзвичайно важливо забезпечити прийняття дій управлінської підсистеми, здатних звести до мінімуму негативний вплив факторів небезпеки, або навіть перетворити його на нові можливості. А управління безпекою зводиться до прийняття своєчасних управлінських рішень щодо вибору та реалізації таких дій [3].

Ситуація ускладнюється тим, що управлінські рішення під час дії воєнного стану приймаються в умовах найбільш яскраво вираженої невизначеності та високого ризику та спрямовуються на його мінімізацію [3].

В умовах воєнного стану підприємствам необхідно модель безпекової діяльності адаптувати до умов зовнішнього середовища, основними характеристиками такої моделі є: [3].

- пошук шляхів зменшення витрат виробництва за умови збереження якості як продукції так і виконуваних робіт та послуг, що надаються;
- оптимізація чисельності робітників підприємства за умови збереження трудового потенціалу;
- розрахунок на отримання державної допомоги за умови доцільності її використання.

Адаптація в ході управління безпекою підприємства до умов невизначеності повинна здійснюватися у кількох напрямках [3]:

- фільтрація управлінських дій відповідно до визначеності загроз безпеці підприємства;
- виявлення ризиків, що дозволяє ідентифікувати потенційні небезпеки і небажані випадки, усвідомити їх наслідки;
- встановлення причин виникнення ризиків підприємницької діяльності та розробка реакційних заходів для нейтралізації негативних наслідків.

Орієнтиром управління безпекою підприємства в умовах воєнного стану може стати модель процесу виживання та формалізована в ньому мета, заснована на постійному моніторингу значень всіх параметрів системи та реагування на їх зміну [3].

1.2. Стратегія та механізм управління безпековою діяльністю підприємства

Здійснення підприємницької діяльності в сучасних умовах вимагає впроваджувати методи управління, щоб мати здатність протистояти ризикам завдяки сформованій внутрішній системі захисту. І саме стратегічні орієнтири є ефективним інструментом здійснення безпекової діяльності та ефективної фінансової діяльності.

Основною метою стратегії управління безпековою діяльністю є підтримка та уможливлення досягнення економічних інтересів підприємства, зокрема шляхом формування моделі безпечного розвитку суб'єкта господарювання, яка містить цілі, методи й технології їх досягнення якості [12].

У таблиці 1.1 визначено важливість стратегічного інструментарію щодо бізнес-процесів безпекового розвитку підприємства.

Таблиця 1.1

Важливість стратегічного інструментарію щодо бізнес-процесів
безпекового розвитку підприємства

Сприяння довгостроковій стійкості	Оптимізація ресурсів та операцій
Стратегічний інструментарій дає можливість системно аналізувати ризики та формувати план заходів на випадок їх реалізації. Це забезпечує безперервність бізнес-процесів та захищає підприємство від раптових потрясінь, даючи змогу зберегти фінансову стабільність і належний безпековий потенціал.	Використання стратегічного інструментарію допомагає раціонально розподіляти фінансові, матеріальні та людські ресурси. Така комплексність спрямована не лише на зменшення втрат, а й на підвищення ефективності управлінських рішень, що безпосередньо впливає на економічний результат і безпековий рівень.
Підтримка інноваційного розвитку	Посилення репутації та привабливості
У межах безпекового підходу стратегічні методи сприяють запровадженню нових технологій та рішень, які можуть значно підсилювати конкурентоспроможність. Завдяки стратегічній оцінці ризиків і переваг інноваційних проєктів підприємство розвивається швидше й ефективніше, зберігаючи фінансово-економічну безпеку.	Якщо підприємство демонструє здатність упроваджувати стратегічні захисні заходи, зростає довіра інвесторів, постачальників і споживачів. Це формує позитивний імідж на ринку, дозволяє розраховувати на підтримку партнерів у критичних ситуаціях і створює передумови для масштабу.

Джерело: складено автором за матеріалами [13]

І. Корчинський та В. Фостяк виокремлюють основні завдання стратегії управління безпековою діяльністю підприємства [12]:

- визначення та прогнозування зміни впливу ключових зовнішніх та внутрішніх загроз;
- обґрунтування варіантів формування безпечних умов розвитку підприємства;
- формування та забезпечення ефективного використання безпекового потенціалу підприємства;
- забезпечення підтримки реалізації стратегії розвитку підприємства;
- розроблення та здійснення заходів щодо підтримки необхідного рівня безпеки;
- забезпечення стійкості підприємства як соціально-економічної системи та стабільності його фінансово-господарської діяльності.

Надзвичайно важливим моментом є узгодження стратегії управління безпековою діяльністю зі стратегією розвитку підприємства.

Механізм управління безпековою діяльністю – це сукупність взаємопов'язаних складових, які включають суб'єкти безпеки, об'єкти безпеки, цілі та інтереси, функції, принципи, методи, ресурсне забезпечення, які будучи об'єднані в систему, спрямовані на формування безпечних умов розвитку підприємства. В процесі розроблення механізму управління безпековою діяльністю важливим є налагодження надійних і захищених каналів передавання інформації між усіма суб'єктами безпеки із визначенням рівня доступу, встановлення вимог щодо своєчасності, повноти, достовірності та якості [11].

В. Фостяк окреслює ключові параметри формування механізму управління безпековою діяльністю підприємства [11]:

- передбачає поєднання засобів і способів для досягнення поставленої цілі, що відповідає певним умовам функціонування підприємства та змінам в підприємницькому середовищі;

- відповідає меті та сукупності цілей фінансово-господарської діяльності підприємства;
- враховує мотивацію дій працівника як суб'єкта та об'єкта безпеки;
- можливість застосовувати найбільш доцільні та ефективні методи управління;
- постійне удосконалення виходячи із зміни інтересів, мотивів та системи цінностей;
- наявність зворотного зв'язку для розроблення та застосування коригуючи рішень;
- можливість як комплексного, так і індивідуального застосування окремих елементів системи.

В. Франчук зазначає, що за змістом безпекова діяльність має комплексний характер та структурно містить три складових механізми: 1) інформаційно-оперативні; 2) попереджувально-профілактичні; 3) ліквідаційно-відновлювальні [8].

Механізм безпекової діяльності необхідно формувати з дотриманням певних принципів [11]:

- адаптивності, тобто здатності пристосовуватися як до цілей діяльності підприємства, так і впливу середовища функціонування;
- інтеграції, що уможливорює узгодження цілей та завдань в різних часових інтервалах;
- гнучкості, тобто здатності удосконалюватися у відповідності до накопиченого досвіду та умов здійснення безпекової діяльності;
- безперервного розвитку, тобто перегляду та вдосконалення методів аналізу, планування, прогнозування і т. д.;
- комплексності у розгляді та формуванні альтернативних варіантів управлінських рішень;
- динамічності у своєчасності утримання, аналізування та формування інформаційного підґрунтя для реалізації захисних заходів.

На рис. 1.3. розглянемо основні етапи формування механізму управління безпековою діяльністю підприємства.



Рис. 1.3. Основні етапи формування механізму управління безпековою діяльністю підприємства [11]

Формування механізму управління безпековою діяльністю обмежується переліченими етапами, але логічним продовженням є процес його функціонування та розвитку, тобто систематичне узгодження цілей із стратегією підприємства та відповідне коригування структури суб'єктів безпеки, пріоритетності об'єктів безпеки та ресурсне забезпечення [12].

Висновки до першого розділу

Українські суб'єкти господарювання здійснюють підприємницьку діяльність в умовах військової, економічної та соціальної напруженості, які здійснюють негативний вплив на їхній динамічний розвиток. В умовах таких змін необхідні зміни в системі забезпечення та управління безпекою підприємства. Необхідно не забувати, що безпекова діяльність підприємства пов'язана із домінуванням людського фактору, тому вкрай важливо забезпечувати чіткий алгоритм взаємодії між об'єктами та суб'єктами безпеки.

Необхідність здійснення безпекової діяльності спричинена самою сутністю підприємництва, наявністю ризику та несприятливого середовища функціонування, що виражається через реалізацію загроз, дія яких спричиняє зростання небезпеки, а відтак і може спричинити кризовий стан, тобто руйнування підприємства як соціально-економічної системи. Забезпечення безпечних умов розвитку можливе шляхом формування безпекового потенціалу, який повинен відповідати масштабам та специфіці господарської діяльності підприємства, поєднуючи внутрішні ресурси й можливості із взаємодією із зовнішніми суб'єктами безпеки.

Визначено особливості щодо забезпечення безпекової діяльності в умовах невизначеності, які як об'єктивні обставини здійснюють хаотичний вплив на діяльність підприємства. Виокремлено та охарактеризовано основні завдання, принципи та складові управління безпековою діяльністю підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ФЕНІКС АГРО ТРЕЙД»

2.1. Загальна характеристика товариства та його господарської діяльності

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є частиною українського аграрного ринку, що здійснює виробництво та експорт продукції рослинництва, а саме: кукурудзи, соняшника, сої, гречки. У таблиці 2.1 відображена основна інформація про діяльність товариства.

Таблиця 2.1

Інформація про діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Повне найменування юридичної особи	Товариство з обмеженою відповідальністю «Фенікс Агро Трейд»
Скорочена назва	ТОВ «Фенікс Агро Трейд»
Код ЄДРПОУ	45536958
Контактна інформація	84484, Україна, Львівська обл., Стрийський р-н., с. Великі Дідушичі, вул. Гошівська 30.
Директор	Яцик Світлана Іванівна
Електронна пошта	stryil@gmail.com
Телефон	0648562356
Вид діяльності	Основний: 01.11 – вирощування зернових культур (крім рису) бобових культур і насіння олійних культур; Інші види діяльності: вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів

Джерело: складено автором за матеріалами [14]

Варто зазначити, що товариство здійснює підприємницьку діяльність в умовах жорсткої конкуренції та на ефективність використання ресурсів значний вплив здійснюють певні фактори:

- повномасштабна війна в Україні;
- високий рівень конкуренції;
- логістичні виклики;
- якість земельних ресурсів, що виступають засобом виробництва;
- кадровий потенціал;
- стратегічне управління.

Так, як ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є аграрним підприємством, проаналізуємо певні аспекти діяльності аграрного ринку, що здійснюють вплив на конкурентоспроможність товариства. До лютого 2022 року аграрний ринок щодо виробництва та експорту зернових культур демонстрував стабільне зростання, проте війна різко змінила цю ситуацію, адже спричинила фізичне знищення інфраструктури на великих територіях, тимчасову окупацію сільськогосподарських земель, а також створила великі логістичні проблеми. Через бойові дії частина аграріїв втратили доступ до своєї техніки або ж мали обмежені можливості для її ремонту та обслуговування. Багато підприємств були змушені працювати в умовах значних обмежень, що призвело до зростання цін на продукцію, техніку, а також до зниження загальної конкурентоспроможності українських фермерів на світовому ринку. Проте українські аграрії зуміли подолати виклики та продовжувати господарську діяльність. Наприклад, проаналізуємо виробництво та урожайність української кукурудзи (рис. 2.1.).

У 2024 році посівні площі кукурудзи становили 4,0 млн га, що на 2,5% менше від попереднього та на 3% менше від 2022 року. Як і для всіх культур, посіви кукурудзи значно скоротилися через тимчасову окупацію частини України українськими військами.

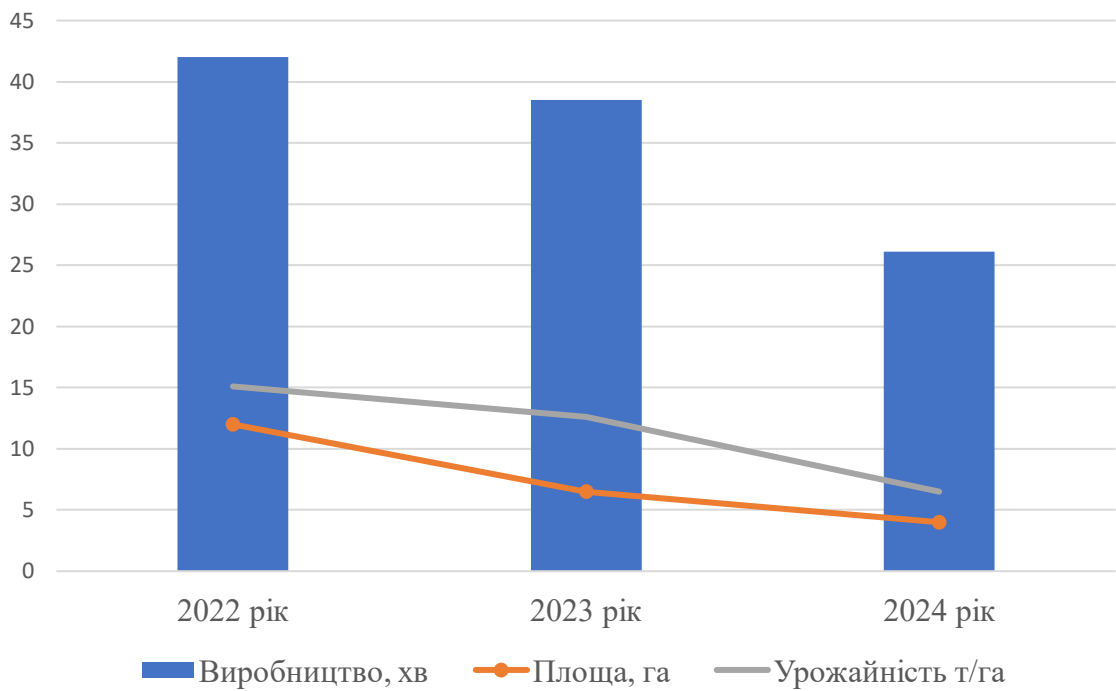


Рис. 2.1. Площа земель, виробництво та врожайність української кукурудзи [15]

У 2024 році Україна постраждала від сильної посухи, особливо на півдні та сході країни. Це призвело до зниження врожайності пізніх культур, в основному кукурудзи. У 2024 році середня урожайність кукурудзи становила 6,5 т/га, що на 16,6% нижче, ніж у 2023 році. Україна виробила у 2024 році 26,1 млн тонн кукурудзи, що на 18,7% менше від попереднього.

У таблиці 2.2 розглянемо використання української кукурудзи.

Таблиця 2.2

Використання української кукурудзи

Назва показника	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Початкові запаси, млн т	12731	6452	3696
Виробництво, млн т	29044	32056	26055
Імпорт	30	24	27
Корми для тварин, млн т	4980	4420	4650
Споживання, млн т	190	153	160

Продовження табл. 2.2

Насіння, млн т	185	169	184
Нехарчова обробка, млн т	260	300	315
Втрати, млн т	510	271	251
Експорт, млн т	29228	29523	22114
Кінцеві запаси, млн т	6452	3696	2103

Джерело: складено автором за матеріалами [15]

У 2024 році внутрішнє споживання кукурудзи оцінюється в 5 млн тонн, з яких 4,7 млн тонн використано на корм. Споживання кукурудзи на корм планується збільшувати, але через скорочення поголів'я не досягне довоєнного рівня. У 2024 році Україна експортувала 22,1 млн тонн кукурудзи, що на 25,1 менше від попереднього року. Основними причинами цієї тенденції є скорочення виробництва кукурудзи та скорочення перехідних запасів.

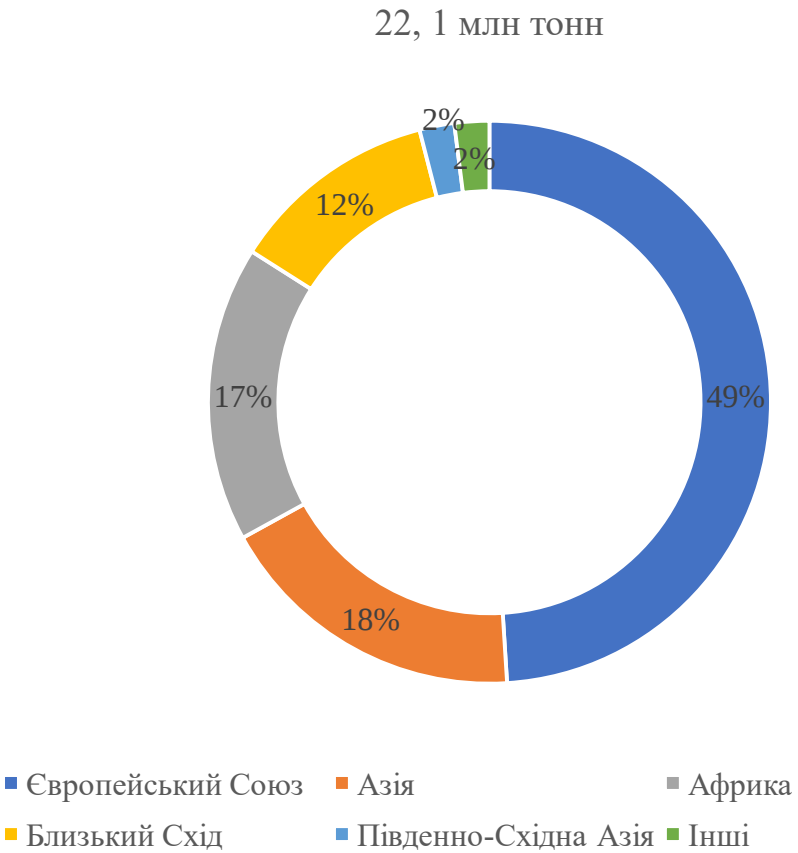


Рис. 2.2. Географія експорту української кукурудзи у 2024 році [15]

Географія експорту української кукурудзи у 2024 році виглядала так: Європейський Союз – 49%; Азія – 18%; Африка – 17%; Близький Схід – 12%; Південно-Східна Азія – 2%; інші – 2% [15].

Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд» демонструє поділ підприємства на декілька відділів, котрі підпорядковуються головному відділу управління – дирекції. Кожен відділ має керівника, та ієрархічну ланку, де кожен працівник підпорядковується колезі на вищій посаді. Загалом, організаційна структура товариства побудована належним чином, адже здійснює ефективний вплив на його діяльність (рис. 2.3.).



Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Проведемо аналіз основних господарських показників товариства (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Аналіз основних господарських показників ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	Роки		Абсолютне відхилення
	2023	2024	
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	425631	489236	+63605
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.	358470	312622	-45848
3. Валовий прибуток (збиток), грн.	57537	70801	+13264
4. Адміністративні витрати, грн.	13287	14172	+885
5. Витрати на збут, грн.	21406	25875	+4469
6. Фінансові результати від операційної діяльності, грн.	18674	32168	+13494
7. Фінансові витрати, грн.	1335	2568	+1233
8. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	38	44	+6
9. Чистий прибуток (збиток), грн.	16698	26354	+9656

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

У 2024 році чистий дохід товариства складав 489236 тис. грн., що на 15% більше від попереднього. Спостерігається зменшення собівартості продукції у 2024 році на 13%, і це пов'язано з тим, що під час війни товариство зосередило ресурси на виживанні та мінімізації ризиків, а також скороченні інвестицій у розширення асортименту. Проте, товариство підтримувало фінансову стабільність за допомогою збереження певних запасів, ефективному управлінню витратами та диверсифікації операційної діяльності.

Зростання у 2024 році показників фінансового результату та чистого прибутку на 57,82% вказує про сильний показник фінансової стабільності товариства, і про успішне відновлення фінансової діяльності через нестабільність зовнішнього середовища.

Здійснимо аналіз операційних витрат товариства (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Аналіз операційних витрат ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	Роки		Абсолютне відхилення
	2023	2024	
1. Матеріальні витрати, тис. грн.	6445	7854	+1409
2. Витрати на оплату праці, тис. грн.	28868	29254	+386
3. Відрахування на соціальні заходи, тис. грн.	5663	5915	+252
4. Амортизація, тис. грн.	4725	5259	+534
5. Інші операційні витрати, тис. грн.	36867	38178	+1311
6.Разом	78268	86460	+3892

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

У загальній структурі операційних витрат ТОВ «Фенікс Агро Трейд» найбільшу питому вагу складають інші операційні витрати – 44%; витрати на оплату праці – 34%; матеріальні витрати – 9%; відрахування на соціальні заходи – 7%; амортизація – 6%.

Тенденція до збільшення інших операційних витрат пов'язано з тим, що товариство здійснило витрати на заходи з безпеки працівників та забезпечення безперебійної роботи виробництва та логістичних процесів. Витрати на оплату праці зумовлені зростанням кількості працюючих працівників та збільшенням розміру заробітної плати. Амортизація в основному була стабільною, і з незначним коливанням.

Для більш детального аналізу ТОВ «Фенікс Агро Трейд» розрахуємо наступні показники: продуктивність праці, матеріаловіддача, матеріалоємність, фондівіддача, фондоємність.

1. Продуктивність вважається загальним показником, який характеризує ефективність використання ресурсів (таких, як праця, капітал, земля, матеріали, енергія та інші) в процесі виробництва різноманітних товарів та надання послуг [муха]. Продуктивність праці визначається за формулою:

$$\Pi_{\text{п}} = V / Ч \quad (2.1)$$

де

V – обсяг товарної продукції;

$Ч$ – середньооблікова чисельність працівників.

$$\Pi_{\text{п}2023} = 9240 / 38 = 243,15 \text{ тис. грн. / особа};$$

$$\Pi_{\text{п}2024} = 11685 / 44 = 265,57 \text{ тис. грн. / особа.}$$

2. Матеріаловіддача – це відношення вартості випущеної продукції до суми матеріальних витрат та розраховуються за формулою:

$$M_{\text{м}} = ВП / МВ \quad (2.2)$$

де

$ВП$ – вартість випущеної продукції, тис. грн.;

$МВ$ – сума матеріальних витрат, тис. грн.

$$M_{m2023} = 6445 / 358470 = 0,017;$$

$$M_{m2024} = 7854 / 312622 = 0,025.$$

3. Матеріалоемність показує, скільки матеріальних витрат припадає фактично на виробництво одиниці продукції і розраховується за формулою:

$$M_T = MB / ВП \quad (2.3)$$

де

MB – сума матеріальних витрат, тис. грн.;

ВП – вартість випущеної продукції, тис. грн.

$$M_{m2023} = 358470 / 6445 = 55,61;$$

$$M_{m2024} = 312622 / 7854 = 39,80.$$

4. Фондовіддача розраховується за формулою:

$$\Phi_B = Q / ОФ \quad (2.4)$$

де

Q – обсяг товарної продукції, тис. грн.;

ОФ – середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.

$$\Phi_{B2023} = 9240 / 1292 = 7,15 \text{ грн.}$$

$$\Phi_{B2024} = 11685 / 2458 = 4,75 \text{ грн.}$$

5. Фондоємність – показник, зворотний фондovіддачі, він характеризує величину основних виробничих фондів, що припадає на 1 грн. продукції і розраховується за наступною формулою:

$$\Phi_{\epsilon} = 1 / \Phi_{\text{в}} \quad (2.5)$$

де

$\Phi_{\text{в}}$ – фондovіддача.

$$\Phi_{\epsilon 2023} = 1 / 7,15 = 0,139 \text{ грн.}$$

$$\Phi_{\epsilon 2024} = 1 / 4,75 = 0,210 \text{ грн.}$$

Отримані результати представимо у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз основних техніко-економічних показників

ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Назва показника	Роки		Абсолютне відхилення
	2023	2024	
1. Продуктивність праці, тис. грн/особа	243,15	265,57	+22,42
2. Матеріалovіддача, грн.	0,017	0,025	+0,008
3. Матеріалоємність, грн.	55,61	39,80	-15,81
4. Фондовіддача, грн.	7,15	4,75	-2,4
5. Фондоємність, грн.	0,139	0,210	+0,071

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

Як бачимо, продуктивність праці товариства мала тенденцію до зростання, матеріаловіддача зросла на 47%, фондоемність на 51%.

Здійснимо ще аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Фенікс Агро Трейд», адже в період війни потрібно здійснювати аналіз не тільки ринкових умов, а й адаптацію до складних економічних та логістичних викликів.

MarketScore – скоринговий індекс ринкової потужності компанії, розрахований аналітичним відділом YouControl, що ґрунтується на 10 індикаторах, які комплексно відображають ринкову частку компанії, її місце в галузі та динаміку росту у порівнянні з конкурентами [16].

Таблиця 2.6

Фінансовий скоринг ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Фінансовий індикатор	2022 рік	2023 рік	2024 рік
Індекс MarketScore	C/2.7	C/2.1	B/3.1
Частка у секторі, %	0,05	0,04	0,03
Частка ринку, %	0,01	0,02	0,01
Частка на субринку, %	0,06	0,05	0,06
Місце компанії в секторі	45	52	48
Місце компанії на ринку	85	78	86
Місце компанії на субринку	85	78	86

Джерело: складено автором за матеріалами фінансової звітності

У 2024 році індекс FinScore товариства становив B/3.1, що вказує на значне покращення фінансової стійкості у порівнянні з попередніми роками, і забезпечило такий стан зростання рентабельності активів та власного капіталу.

2.2. Аналіз безпекової діяльності товариства

Оцінювання рівня безпеки в аграрному бізнесі відіграє ключову роль у забезпеченні ефективності, стабільності та адаптивності суб'єктів господарювання. 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 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 [23].

Безпекова діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд є унікально вразливою до різних ризиків через залежність від природних ресурсів, кліматичних змін і глобальних економічних тенденцій. Оцінювання рівня безпеки товариства виходить за рамки традиційного управління ризиками, інтегруючи економічні, екологічні, соціальні й технологічні аспекти у єдину комплексну систему. Цей процес дозволяє товариству відстежувати критичні вразливості, розробляти стратегії пом'якшення ризиків і забезпечувати стійкість до збоїв у роботі [23].

На безпекову діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснюють вагомий вплив фактори зовнішнього середовища, які ми детально визначимо за допомогою PEST-аналізу (табл. 2.7). PEST-аналіз – це метод, який дає можливість наглядно побачити, що загрожує підприємству та на які фактори ризику треба звернути в першу чергу. PEST-аналіз передбачає оцінку чотирьох факторів:

Р – політико-правове середовище;

Е – економічне середовище;

S – соціально-культурні середовище;

Т – технологічне середовище [27].

Таблиця 2.7

PEST-аналіз ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Група факторів	Чинники, що входять до складових середовища	Оцінка фактору
Політично-правові (Р)	- Зміни у торговельній політиці України (заборона експорту зерна)	0,5
	- Вступ України в ЄС	0,6
	- Зміни у податковій політиці	0,6
	- Зміни у земельному, антимонопольному законодавстві	0,7
		2,4
Економічні (Е)	- Зміни у кредитно-грошовій політиці	0,7
	- Високий рівень безробіття	0,9
	- Зростання курсу долара та євро	0,5
	- Ціни на енергосії	0,2
	- Формування інвестиційно привабливого клімату	0,8
		3,1
Соціально-культурні (S)	- Підвищення вимог до якості та рівня сервісу	2
	- Високий рівень міграції	1
	- Мобільність працюючого населення	3
		6
Технологічні (Т)	- Обмежений доступ до новітніх технологій	1
	- Витрати на дослідження та розробки	0,5
	- Державна технічна та інноваційна політика	3
		4,5

Джерело: складено автором

PEST-аналіз показав, що для ТОВ «Фенікс Агро Трейд» не виникне труднощів з пошуком працівників і прийняттям їх на роботу, проте присутні загрози заборони експорту зерна та високі витрати на енергетичні ресурси.

Аналіз стану безпекової діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» враховуючи його специфіку діяльності здійснимо в розрізі аналізу кадрової, екологічної та інвестиційної безпеки.

Питання забезпечення кадрової безпеки загострилось для українського бізнесу в умовах війни, адже через зростання кількості біженців та мобілізованих чоловіків, відчувається дефіцит професійних кадрів. Кадрові загрози представляють собою реальну небезпеку, з якою зіштовхується підприємство та завжди здійснюють негативний вплив на функціонування підприємства.

У таблиці 2.8 представлені основні показники, за допомогою яких будуть визначені показники кадрової безпеки.

Таблиця 2.8

Показники управління персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Показники	2024 рік
1. Планова чисельність	30
2. Фактична чисельність	25
3. Чисельність висококваліфікованого персоналу, осіб	14
4. Кількість звільнених працівників за власним бажанням, осіб	4
5. Середня заробітна плата, грн.	18000
6. Ринкова заробітна плата, грн.	20000

Джерело: складено автором за даними звітності

Розрахуємо коефіцієнт забезпечення персоналом ТОВ «Фенікс Агро Трейд»:

$$K_{\text{зп}} = \text{Ч}_{\text{ф}} / \text{Ч}_{\text{шт}}, \quad (2.6)$$

де

$\text{Ч}_{\text{ф}}$ – фактична чисельність працівників, осіб;

$\text{Ч}_{\text{шт}}$ – штатна чисельність працівників.

$$K_{\text{зп}} = 25 / 30 = 0,83$$

Нормативне значення цього показника складає 100%, і як бачимо товариство забезпечене кадрами тільки на 83%. Коефіцієнт забезпечення персоналом становить внутрішню загрозу для товариства.

Наступним показником, що здійснює вплив на безпеку товариства є показник плинності персоналу, що визначається за формулою:

$$K_{\text{плин}} = \text{Ч}_{\text{зв за вл. баж}} / \text{Ч}_{\text{факт}}, \quad (2.7)$$

де

$\text{Ч}_{\text{зв за вл. баж}}$ – чисельність звільнених за власним бажанням або порушення виконавчої чи трудової дисципліни працівників, осіб;

$\text{Ч}_{\text{факт}}$ – фактична чисельність працівників.

$$K_{\text{плин}} = 4 / 25 = 0,16$$

Значення показника плинності кадрів вказує про те, що в товаристві є деякі проблеми щодо кадрового управління, і керівництву необхідно докласти зусиль, щоб усунути причину такої ситуації.

Низький рівень кваліфікації персоналу товариства може бути внутрішньою загрозою для товариства, розрахуємо за допомогою формули:

$$K_{\text{кв}} = \text{Ч}_{\text{во}} / \text{Ч}_{\text{шт}}, \quad (2.8)$$

де

$\text{Ч}_{\text{во}}$ – чисельність працівників з вищою і середньою освітою, осіб;

$\text{Ч}_{\text{шт}}$ – штатна чисельність працівників.

$$K_{\text{кв}} = 14 / 30 = 0,46$$

Аналіз показника кваліфікації персоналу товариства є задовільним.

Екологічна безпека є важливим аспектом для післявоєнної відбудови країни, який повинен бути уособлений у стійкій інтеграції екологічних та кліматичних політик у всі сфери суспільного життя. Подолання екологічних наслідків російської агресії мають паралельно здійснюватися з зеленим переходом, що передбачає зменшення споживання енергії, зокрема водню. Забезпечення ефективного контролю за виконанням екологічних стандартів є критично важливим завданням. Моніторинг якості та визначення методів спостереження є необхідним для безпечного та стійкого стану довкілля [24].

Розрахуємо основні показники екологічної безпеки ТОВ «Фенікс Агро Трейд»: коефіцієнти безпечності продукції та захисту середовища.

Коефіцієнт безпечності продукції ($K_{\text{бп}}$) розраховується за формулою:

$$K_{\text{бп}} = \text{П}_{\text{с}} / \text{П}_{\text{з}}, \quad (2.9)$$

де

P_c – виручка від реалізації сертифікованої продукції, грн.;

P_z – загальна виручка від реалізації продукції, грн.

$$K_{\text{бп}} = 285651 / 489236 = 0,58.$$

Нормативне значення показника безпечності продукції – 0,5. За даними розрахунків бачимо, що товариству потрібно працювати над покращенням безпечності продукції.

Коефіцієнт захисту середовища товариства визначимо за допомогою формули:

$$K_{\text{зах}} = V_{\text{ек.м}} / V_z, \quad (2.10)$$

де

$V_{\text{ек.м}}$ – витрати на екологію, грн.;

V_z – загальна сума витрат, грн.

$$K_{\text{зах}} = 12560 / 86460 = 0,14$$

Коефіцієнт захисту середовища є менше нормативного, що становить 0,25, отже є внутрішньою загрозою для товариства.

Для усунення екологічних загроз та нейтралізації ризиків ТОВ «Фенікс Агро Трейд» здійснює певні заходи, такі як:

- 1) моніторинг і діагностику агрохімічного стану агроєкосистеми;
- 2) диференційоване внесення добрив і засобів захисту рослин, точне зрошення;
- 3) зменшення впливу на біорізноманіття (мінімізація обробітку ґрунту, локалізоване застосування пестицидів);

4) адаптація до змін клімату (прогнозування та управління екологічними ризиками, селекція,);

5) контроль (зворотній зв'язок та коригування агротехнічних заходів, аудит, екологічна сертифікація).

На підставі проведеного аналізу можемо визначити основні загрози безпековій діяльності товариства (рис. 2.4.).



Рис. 2.4. Основні загрози безпековій діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд»

Розроблено автором

Проведений аналіз управління безпековою діяльністю товариства свідчить про те, що товариству необхідно підвищити рівень захисту за рахунок налагодження системи управління персоналом та впровадження механізмів підвищення екологічної безпеки.

2.3. Напрями удосконалення безпекової діяльності товариства

ТОВ «Фенікс Агро Трейд» зіштовхнулося з військовими викликами, що здійснюють негативний вплив на екологічну безпеку його діяльності. Однією з головних проблем є захист земельних ресурсів від забруднення та знищення у випадку бомбардування чи будь-яких інших воєнних дій. Під час війни екологічна безпека є особливо важливою, оскільки підприємство піддається ризикам втратити сировину, забруднення довкілля чи виробляти продукцію з відхиленнями від безпечних показників.

Екологізація господарської діяльності – ключове питання проблеми аграрного підприємства, тому, що значна частина сільськогосподарських угідь тією чи іншою мірою піддається процесам деградації, що пов'язано як із надмірною інтенсифікацією землеробства, так із екстенсивним способом господарювання [26].

Стратегічні напрями розвитку аграрних підприємств мають базуватися на усвідомленні місії, екологічно-орієнтованих завдань і розробленій програмі дій агровиробників. Екологічно орієнтований розвиток аграрних підприємств включає в себе поєднання економічного та соціального ефектів, інакше кажучи, це має бути вигідно для підприємства, і для суспільства. М.О. Багорка стверджує «Для здійснення екологічно орієнтованого споживчого вибору споживач повинен знати про екологічні проблеми, усвідомлювати важливість споживчого вибору для стану довкілля, вміти оцінити екологічність товару, відчувати необхідність використання екологічної продукції» [27].

На рис. 2.5. запропонуємо модель формування стратегії екологізації товариства.

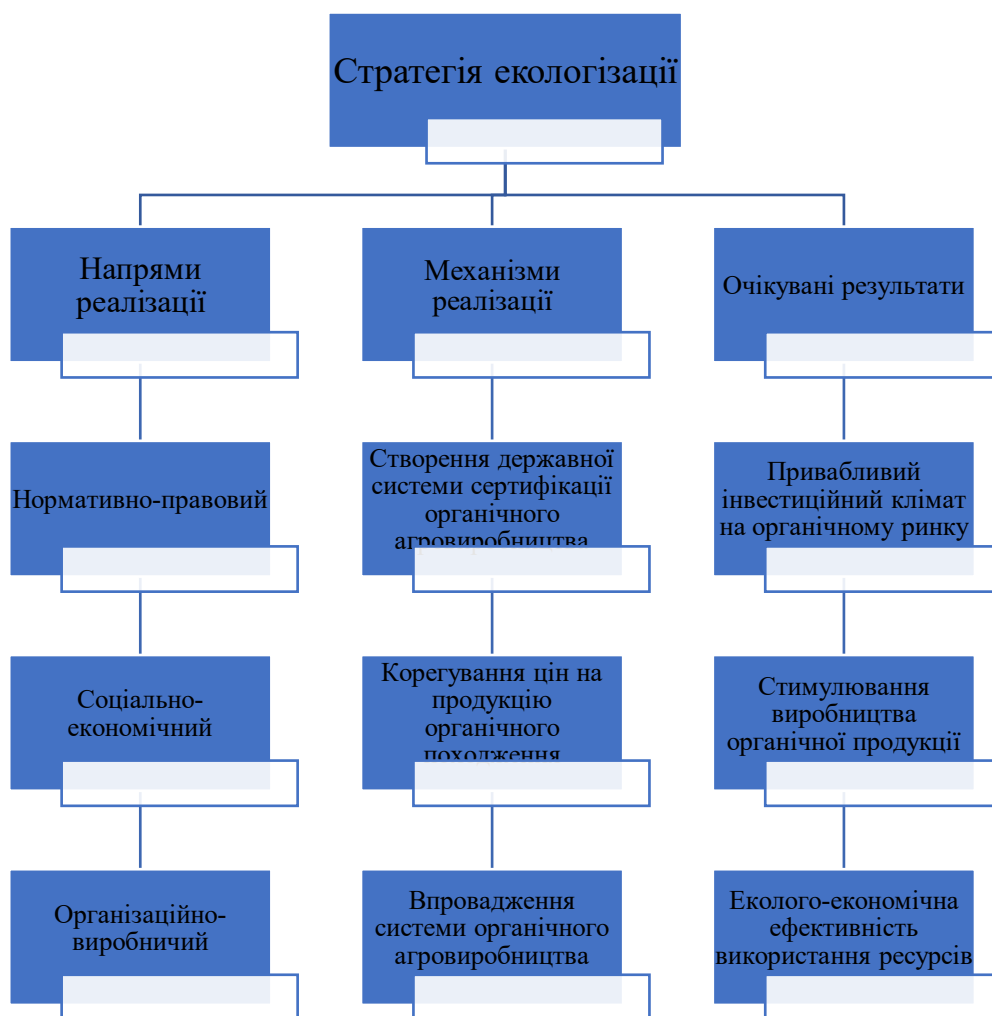


Рис. 2.5. Модель формування стратегії екологізації ТОВ «Фенікс Агро Трейд» [27]

Рекомендуємо товариству перейти на ведення органічного виробництва. З 2024 року ТОВ «Фенікс Агро Трейд» перебуває в конверсійному періоді та частково перейшло від традиційних методів господарювання до органічного виробництва. Очевидно, що товариство станом на сьогодні не здатне ще позиціонувати себе як органічне.

Впровадження органічного способу виробництва в ТОВ «Фенікс Агро Трейд» повинно відбуватись в кілька етапів:

1) проведення аудиту земельної ділянки та оцінювання придатності земельної ділянки до ведення органічного землеробства. Вимоги до оцінки

ґрунтів в органічному землеробстві досить суворі. Проте наявність землі, придатної для органічного землеробства, не єдина умова його впровадження. Найбільш характерною рисою компанії є використання ґрунтозахисних технологій.

2) стабілізаційний період необхідний для проведення комплексу агрохімічних і міліоративних заходів, спрямованих на усунення та поліпшення негативних наслідків попереднього землекористування;

3) ведення діяльності під час перехідного періоду. Найбільш економним за часом та коштами є варіант переведення на органічне землекористування земель, які давно не обробляються;

4) сертифікація земельної ділянки як придатної до ведення органічного виробництва. Керівництво ТОВ «Фенікс Агро Трейд» чітко знає, що процес сертифікації органічного виробництва є досить довготривалим (3-5 років) та потребує значних фінансових витрат;

5) введення органічного землеробства, ефективність якого визначається вартістю сертифікованого насіння і добрив, а також рівнем урожайності культур, вирощених на сертифікованих землях;

6) ресертифікація земель та виробництво.

Здійснимо порівняння економічної ефективності врожайності сої товариства вирощеної традиційним та органічним методами (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

Порівняння економічної ефективності врожайності сої у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» вирощеної традиційним та органічним методами

Показники	Соя	
	Традиційний спосіб	Органічний спосіб
1. Урожайність, ц/га	100%	65,8
2. Витрати на 1 га	100%	81,4
3. Прибуток на 1 га/грн	100%	108,2

Джерело: складено автором

Врожайність органічно вирощеної сої буде менша, то прибуток від її реалізації як органічної буде більший, а витрати переробки 1 га – нижча. Прибуток товариства буде зростати за рахунок економії хімічних добрив, зменшення витрат на енергоносії та вищої ціни на реалізацію органічної продукції порівняно з продукцією, вирощеною традиційним способом.

Висновки до другого розділу

В умовах війни господарська діяльність ТОВ «Фенікс Агро Трейд» зазнала значних викликів, які вплинули на стабільність компанії та її здатність ефективно функціонувати. Зміни в економічному середовищі, порушення ланцюгів постачання, зниження попиту на продукцію та підвищення витрат спричинили необхідність адаптації стратегій управління ресурсами.

Проведено аналіз господарської діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд», який свідчить про зростання та розвиток товариства як виробника та експортера сільськогосподарської продукції. Головними драйверами розвитку є збільшення експорту продукції, ефективна оптимізація витрат та виважене управління фінансовими потоками. Проведено аналіз операційних витрат, адже вони мають вплив на фінансовий стан товариства, і кожен з елементів зазнав змін під впливом кризових ситуацій спричинених війною. Індекс FinScore ТОВ «Фенікс Агро Трейд» вказує про те, що протягом аналізованого періоду зуміло адаптуватись до викликів воєнного часу, і про це свідчить покращення показників його фінансової стійкості.

Здійснено PEST-аналіз товариства, який показав, що вагомий вплив мають політико-правові та економічні фактори, які потрібно враховувати та аналізувати в процесі управління безпековою діяльністю.

Аналіз безпекової діяльності показав, що ТОВ «Фенікс Агро Трейд» функціонує, але при цьому є конкретні проблеми, пов'язані з кадровим, екологічним та інвестиційним управлінням, що створюють певні загрози для комплексної безпеки загалом.

ВИСНОВКИ

В умовах війни розвиток економіки України залежить від стратегічного напрямку підтримки стійкого функціонування усіх сфер діяльності, а питання безпеки є особливо актуальним, зважаючи на той факт, що ефективне управління безпековою діяльністю, в тому числі, аграрних підприємств, безсумнівно створює основу для забезпечення обороноздатності та відновлення економіки країни в цілому.

Здійснено теоретичний аналіз безпекової діяльності підприємства, і основними її характеристиками є – складова системи підприємства; ресурсозабезпечення, стан розвитку підприємства; комплекс заходів; стан захищеності підприємства. Безпекова діяльність – це сукупність певних заходів, що спрямовані на протидію загрозам та ризикам з метою захисту підприємства та адаптовані до реальних умов.

Безпека підприємства в умовах воєнного стану передбачає дотримання регламентованих законодавчих умов функціонування та характеризується сутністю, умовами та метою введення воєнного стану, додатковими повноваженнями та тимчасовими обмеженнями, безпекою та адаптивністю до чинників зовнішнього середовища.

Метою діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд» є одержання прибутку, задоволення суспільних потреб в його продукції, роботах, послугах та реалізації на підставі одержання прибутку соціальних та економічних учасників товариства. Проведено фінансово-господарський аналіз діяльності ТОВ «Фенікс Агро Трейд», який показав, що протягом аналізованого періоду чистий дохід збільшився на 15%, а відбулося зменшення собівартості продукції на 13%, і це пов'язано з тим, що під час війни товариство зосередило ресурси на виживанні та мінімізації ризиків, а також скороченні інвестицій у розширення асортименту. Проте, товариство підтримувало фінансову

стабільність за допомогою збереження певних запасів, ефективному управлінню витратами та диверсифікації операційної діяльності.

Здійснено комплексний аналіз безпекової діяльності товариства. Значні проблеми наявні у кадровій та екологічній безпеці. Плинність кадрів та забезпечення персоналом товариства перебувають у не задовільному стані та потребують заходів щодо їх покращення. Товариству необхідно здійснювати постійний моніторинг якості земельних та водних ресурсів, технічного обслуговування сільськогосподарської техніки, щоб своєчасно виявляти та запобігати можливим екологічним загрозам, і забезпечувати високий рівень екологічної безпеки.

Рекомендовано ТОВ «Фенікс Агро Трейд» впровадити органічний спосіб виробництва, що сприятиме не тільки зміцненню екологічної безпеки, а й рівня безпеки загалом. Ключовою умовою його впровадження є тривале відтворення родючості ґрунту та максимальне використання біологічних факторів.

Запропоновано стратегію та етапи впровадження органічного виробництва у товаристві. Впровадження органічного виробництва базуватися на агроекологічних принципах, підвищуючи при цьому ефективність функціонування еколого-економічної системи шляхом створення сталого сільськогосподарського ландшафту на основі більш ефективного сільського господарства.

Впровадження органічного виробництва у ТОВ «Фенікс Агро Трейд» забезпечить прибуткове виробництво завдяки адаптивному підходу до його організації, завдяки зниженню витрат та впливу на навколишнє середовище. Також це ще матиме і позитивний соціальний ефект для безпекової діяльності товариства – посилення соціальної відповідальності бізнесу; підвищення екологічності; якості та безпечності органічно вирощеної продукції; підвищення обізнаності споживачів та закладення основ здорового способу життя; створення нових робочих місць та відродження повоєнної економіки.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Фостяк В. І. Методичні засади формування системи управління безпековою діяльністю підприємства. *Наукові записки Української академії друкарства*. 2018. № 1. С. 201–207. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2018_1_24.
2. Яцик М., Сірант М., Гурковський М., Михаліцька Н., Єсімов С. Economic and legal characteristics of financialization: benefit or harm to the real economy? *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*. 2023. Т. 1.(48). Р. 418-426. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.1.48.2023.3970>.
3. Верхоглядова Н. І. Особливості управління безпекою підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. *Економіка та суспільство*. 2022. Випуск 39. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-56>. (дата звернення: 05.02.25).
4. Дуб Б. С. Поняття економічної безпеки підприємства в контексті розвитку сучасної української економічної науки. *Вісник Черкаського національного університету*. 2016. № 4. С. 5-18. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Uprv_2016_4_3.
5. Академічний тлумачний словник української мови. URL: <http://sum.in.ua/s/vzajemodijaty> (дата звернення: 15.03.25).
6. Равлінко З. Теоретичні аспекти управління безпековою діяльністю підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2023. Випуск 80. С. 105-109. URL: <https://doi.org/10.32782/bses.80-17>.
7. Михаліцька Н.Я., Яцик М.Р. Управління власним бізнесом : навчальний посібник у схемах і таблицях. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2024. 480 с.
8. Безпекова діяльність: системний підхід / В. І. Франчук, П. Я. Пригунов, С. І. Мельник. *Науковий вісник Львівського державного університету*

- внутрішніх справ. серія економічна.* 2017. Вип. 1. С. 154-163. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_1_18.
9. Копитко М.І., Ільків Ю.І. Основи безпекової діяльності підприємства: теоретичний аспект. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2020. №4 (60). С. 195-201. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2020-60-195-201>.
 10. Міщенко М. І., Баган Н. В., Докучаєв О. А. внутрішні та зовнішні чинники впливу на безпекову ефективність управління ресурсами інноваційно орієнтованих підприємств в контексті розвиваючого маркетингу та диджиталізації. *Агросвіт*. 2024. №11. С. 31-36. URL: DOI: 10.32702/2306-6792.2024.11.3
 11. Фостяк В. І. Формування механізму управління безпековою діяльністю промислових підприємств. *Ефективна економіка*. 2019. №1. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6856> (дата звернення: 30.04.2025).
 12. Корчинський І. О., Фостяк В. І. Формування стратегії управління безпековою діяльністю підприємства. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2019. Випуск №4 (72). С. 114-118. URL: <https://doi.org/10.32782/2520-2200/2019-4-17>.
 13. Ніконенко У. М., Пшоно, С. В. Стратегічний інструментарій фінансово-економічної безпеки бізнес-процесів розвитку підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. 9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069753> (дата звернення: 01.02.25).
 14. Опендабот. URL: <https://opendatabot.ua/c/45536958>.
 15. Outlook for Ukrainian agricultural market. URL: <https://ucab.ua/files/2024/2025%20Outlook.pdf> (дата звернення: 05.01.25).
 16. ТОВ «Фенікс Агро Трейд». YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/45536958/ (дата звернення: 05.01.25).

17. Муха Р. Продуктивність праці на підприємствах та основні напрями її підвищення. *Галицький економічний вісник*, Т. : ТНТУ, 2015. Том 48. №1. С. 82-92. URL: <https://galicianvisnyk.tntu.edu.ua/pdf/48/135.pdf>.
18. Financial and legal aspects of economic security of the state. / Настасяк І., Баїк О., Заяць О., Михаліцька Н. Верескля М. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 4. № 39. С. 482-493. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v4i39.241419>.
19. Гладкий Я., Дунець А., Лісницькій В., Молень Р. Проблеми забезпечення економічної безпеки аграрних підприємств в умовах правового режиму воєнного стану. *Економічний аналіз*. 2024. Том 34. № 1. С. 254-267. DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2024.01.254>
20. Федотова І. В., Глоба Є. О., Архіпов О. В. Методичні основи оцінки комплексної безпеки підприємства. *Економіка транспортного комплексу*. 2024. №43. URL: <https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2024.43.7> (дата звернення: 15.02.25).
22. Vereskliya M., Kopytko M., Fleychuk M., Petryshyn N., Kalynovskyu A. Management of security activities at innovative-active enterprises. *Business: Theory and Practice*. 2021. Т. 22 (2). Р. 299-309. URL : doi.org/10.3846/btp.2021.13431.
23. Богданюк І. Комплексний підхід до оцінювання економічної, екологічної та організаційно-правової безпеки суб'єктів агробізнесу. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. №330(3). С.535-541. URL: <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-330-85>
24. Економічна, продовольча та екологічна безпека в умовах післявоєнної відбудови: світовий досвід / В. Є. Данкевич, Є. М. Данкевич, А. Є. Данкевич, В. В. Наумчук. *Modern Economics*. 2023. № 41. С. 45–53. URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/123456789/8610>.
25. Новіченко Л., Свирида О. Фінансова безпека підприємства як основа фінансової безпеки держави. *Цифрова економіка та економічна безпека*. 2023. №4 (04). С.27-31. URL: <https://doi.org/10.32782/dees.4-5>.

26. Амонс С. Е., Красняк О. П. Екологізація аграрного виробництва як основа формування системи продовольчої безпеки України. *Економіка та суспільство*. 2023. Випуск 47. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-47-41> (дата звернення: 08.02.25).
27. Багорка М. О. Екологізація аграрних підприємств – основний складник концепції сталого розвитку. *Причорноморські економічні студії*. 2018. Вип. 26(1). С. 99-103. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26\(1\)_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/bses_2018_26(1)_21).
28. Financial security of the state: international experience in the study of institutional and legal causes of crisis phenomena in the economy. / Бліхар М., Михаліцька Н., Верескля М., Комарницька І., Козяр Г. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2021. Том 2. № 37. С. 426-437. URL: <https://doi.org/10.18371/fcaptp.v2i37.230333>.
29. Алькема В., Кінарьов В. Особливості адаптивного управління малими підприємствами з позиції впливу на національну безпеку. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2(74). С. 125–130. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-74-125-130>.
30. Інноваційна стратегія формування безпекової системи управління інноваційним розвитком агропродовольчої сфери в умовах діджиталізації / Н. М. Вдовенко, І. М. Кукса, В. Ю. Ільїн та ін. *Формування ринкових відносин в Україні: Збірник наукових праць*. 2022. Вип. 5 (252). С. 26-33. URL: <http://repository.hneu.edu.ua/handle/123456789/28352>.
31. Караїм М. М. Репа, Я. В. Методичні засади забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Актуальні питання економічних наук*. 2025. №9. URL: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15069698> (дата звернення: 18.02.25).
32. Безпекове управління логістичними внутрішньовиробничими процесами на конкурентоспроможних підприємствах, орієнтованих на інновації, в умовах діджиталізації / Самборська, О. Ю., Коваленко, Н. О., Чупріна, М. О., Мірошніченко, О. А. *Ефективна економіка*. 2023. №11. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/68084> (дата звернення: 23.02.25).

33. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук.* Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с. URL: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2023-2-6>.
34. Франчук В., Пригунов П., Мельник С. Гобела, В., Шупрудько Н. Безпекове середовище: теоретико-методологічні засади. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice.* 2023. № 3(50). С. 247–255. URL: <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.50.2023.4089>.