

ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО  
«ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД  
«МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ»  
Навчально-науковий інститут  
менеджменту, економіки та фінансів

Кафедра менеджменту

**Кунков Владислав Віталійович**

Кваліфікаційна робота

на тему: **«Забезпечення економічної безпеки  
підприємства»  
(на прикладі ПАФ «САВИНЦІ»)»**

Група ТУБЦ-8-20-Б<sub>1</sub> УБ(4,6зс)

Спеціальність: 073 Менеджмент

Спеціалізація: Економіка та управління бізнесом

Рівень вищої освіти: перший (бакалаврський)

*Дипломна робота містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів, текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело*

**Науковий керівник**

Кандидат

економічних наук, доцент

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

В.В. Кунков

(прізвище та ініціали)

**Допущено до захисту в ЕК**

**Завідувач кафедри**

Д.е.н., професор

(посада, науковий ступінь, вчене звання)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Р.П. Задорожна

(прізвище та ініціали)

\_\_\_\_\_  
(підпис)

І.І. Каліна

(прізвище та ініціали)

Київ 2025 р.

## АНОТАЦІЯ

**Кунков В.В. «Забезпечення економічної безпеки підприємства». (на прикладі ПАФ «САВИНЦІ»)** – Кваліфікаційна робота на правах рукопису.

Кваліфікаційна робота на здобуття освітнього ступеню «Бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент» у галузі знань 07 – Управління та адміністрування. — ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» Навчально-науковий інститут менеджменту, економіки та фінансів. Київ, 2025.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної безпеки з метою ефективного функціонування підприємства.

Предмет дослідження - теоретичні та практичні умови забезпечення економічної безпеки з метою ефективного функціонування підприємства.

Методи дослідження. Теоретична та методологічна основа дослідження включає сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження. До загальнонаукових методів дослідження слід віднести аналіз/синтез, дедукцію/індукцію, що дозволило вибудувати логіку, послідовність та сконструювати зміст роботи. До спеціальних методів дослідження слід віднести макро-, мікроекономічні, галузеві, економіко-статистичні, організаційно-функціональні, фінансово-економічні та інші методи дослідження.

Узагальнено теоретичні основи системи забезпечення економічної безпеки як умови ефективного функціонування підприємства. Проаналізовано фінансово-економічну характеристику підприємства. Охарактеризовано роботу служби фінансово-економічної безпеки підприємства та оцінено її стану за окремими складовими. Оцінено систему забезпечення економічної безпеки Приватна агрофірма «Савинці». Визначено напрями формування системи забезпечення економічної безпеки підприємства. Запропоновано алгоритм управління ризиками як складової системи забезпечення економічної безпеки з

метою ефективного функціонування підприємства. Розроблено стратегічну модель політики економічної безпеки підприємства Приватна агрофірма «Савинці».

**Ключові слова:** економічна безпека, забезпечення, ефективність, підприємство, стратегія управління.

## ANNOTATION

**Kunkov V.V. «Ensuring the economic security of the enterprise» (using the example of PAF "SAVINTSI") - Qualification work on manuscript rights.**

Qualification work for obtaining an educational degree "Bachelor" in the specialty 073 "Management" in the field of knowledge 07 - Management and administration. — PJSC "Interregional Academy of Personnel Management" Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Finance. Kyiv, 2025.

The object of the study is the process of ensuring economic security for the purpose of effective functioning of the enterprise.

The subject of the study is theoretical and practical conditions for ensuring economic security for the purpose of effective functioning of the enterprise.

Research methods. The theoretical and methodological basis of the research includes a set of general scientific and special research methods. General scientific methods of research should include analysis/synthesis, deduction/induction, which made it possible to build logic, sequence and construct the content of the work. Special research methods include macro-, microeconomic, sectoral, economic-statistical, organizational-functional, financial-economic and other research methods.

The theoretical foundations of the system of ensuring economic security as a condition for the effective functioning of the enterprise are summarized. The financial

and economic characteristics of the enterprise were analyzed. The work of the company's financial and economic security service was characterized and its condition was assessed by individual components. The system of ensuring economic security of the private agrofirma "Savintsi" was assessed. The directions of the formation of the system for ensuring the economic security of the enterprise have been determined. A risk management algorithm is proposed as a component of the system for ensuring economic security for the purpose of effective functioning of the enterprise. A strategic model of the economic security policy of the private agrofirma "Savintsi" was developed.

***Key words:*** economic security, provision, efficiency, enterprise, management strategy.

## ЗМІСТ

|                                                                                                                                                         |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>ВСТУП.....</b>                                                                                                                                       | <b>6</b>  |
| <b>РОЗДІЛ 1 ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА: СУТНІСТЬ, ФАКТОРИ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ.....</b>                                     | <b>12</b> |
| 1.1. Поняття «безпека», «економічна безпека»: історичний підхід і сучасні тенденції.....                                                                | 12        |
| 1.2. Наукові погляди на теоретичну сутність, зміст і фактори економічної безпеки компанії .....                                                         | 23        |
| 1.3. Закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки .....                                                                         | 38        |
| <b>РОЗДІЛ 2 ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНОЇ АГРОРОФІРМИ «САВИНЦІ».....</b>                                                                    | <b>50</b> |
| 2.1. Організаційна та економічна характеристика ПАФ «Савинці».....                                                                                      | 50        |
| 2.2. Характеристика служби економічної безпеки ПАФ «Савинці» та організація її роботи.....                                                              | 55        |
| <b>РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНОЇ АГРОРОФІРМИ «САВИНЦІ» З МЕТОЮ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ.....</b> | <b>62</b> |
| 3.1. Шляхи зміцнення економічної безпеки ПАФ «Савинці» з метою ефективного її функціонування.....                                                       | 62        |
| 3.2. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки ПАФ «Савинці».....                                                                             | 67        |
| <b>ВИСНОВКИ.....</b>                                                                                                                                    | <b>74</b> |
| <b>СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ.....</b>                                                                                                              | <b>77</b> |
| <b>ДОДАТКИ.....</b>                                                                                                                                     | <b>83</b> |

## ВСТУП

**Актуальність теми** обумовлена низкою факторів, що впливають на стійкість та успішність бізнесу в умовах сучасної економіки. Економічна безпека є невід'ємною складовою загальної безпеки підприємства, яка включає захист його ресурсів, фінансової стабільності та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Глобальна економічна нестабільність, часті кризи та коливання ринків підвищують ризики для підприємств. Захист від економічних потрясінь стає критично важливим для забезпечення довгострокового виживання та розвитку.

Зростаюча конкуренція на внутрішніх та міжнародних ринках змушує підприємства шукати нові способи захисту своїх позицій та забезпечення конкурентоспроможності. Коливання валютних курсів, інфляція, зміни в податковому законодавстві та інші фінансові фактори можуть суттєво впливати на прибутковість підприємств. Ефективне управління фінансовими ризиками є ключовим елементом економічної безпеки [8].

Швидкий розвиток технологій вимагає від підприємств постійного оновлення та вдосконалення виробничих процесів і бізнес-моделей. Невміння адаптуватися до нових технологій може призвести до втрати конкурентних переваг. Зростання кіберзагроз потребує від підприємств впровадження сучасних заходів захисту інформаційних систем та конфіденційних даних. Постійні зміни в законодавстві та регуляторних вимогах створюють додаткові виклики для підприємств, що потребують оперативної адаптації та юридичної обізнаності.

В умовах сучасної економіки забезпечення економічної безпеки підприємства є важливим для його стабільного розвитку, мінімізації ризиків та підвищення конкурентоспроможності. Виконання комплексного аналізу ризиків, розробка стратегій захисту та ефективне управління ресурсами дозволяють підприємствам забезпечити стійкість та процвітання в умовах непередбачуваних змін [16].

**Мета** дипломної роботи полягає у всебічному дослідженні теоретичних та практичних аспектів економічної безпеки, розробці методичних підходів та практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах сучасної ринкової економіки.

Конкретні **завдання** для досягнення цієї мети:

1. Аналіз теоретичних основ: Дослідження наукових підходів та концепцій, пов'язаних з економічною безпекою підприємства, визначення її ключових складових та факторів впливу.

2. Оцінка зовнішніх та внутрішніх загроз: Ідентифікація та класифікація загроз, які впливають на економічну безпеку підприємства, аналіз сучасних ризиків та викликів.

3. Аналіз методів та інструментів забезпечення економічної безпеки: Вивчення існуючих методик оцінки економічної безпеки, розробка критеріїв та показників для оцінки рівня економічної безпеки підприємства.

4. Дослідження практичних аспектів: Аналіз діяльності конкретного підприємства (або групи підприємств) з метою визначення основних проблем та ризиків, що загрожують його економічній безпеці.

5. Розробка рекомендацій: Формулювання конкретних пропозицій та рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства, включаючи заходи з управління ризиками, оптимізації ресурсів та підвищення фінансової стійкості.

6. Впровадження системи моніторингу: Розробка системи моніторингу та контролю за рівнем економічної безпеки підприємства для своєчасного виявлення та реагування на потенційні загрози.

**Очікувані результати:**

- Отримання теоретичних знань та практичних навичок з питань забезпечення економічної безпеки підприємства.
- Виявлення основних загроз та ризиків для економічної безпеки конкретного підприємства.

- Розробка та впровадження ефективних заходів для мінімізації ризиків та підвищення рівня економічної безпеки.

- Створення практичних рекомендацій для підприємств щодо забезпечення економічної безпеки в умовах сучасного ринкового середовища.

**Об'єктом дослідження** дипломної роботи є приватна агрофірма «Савинці», її діяльність, фінансовий стан, внутрішні і зовнішні фактори, які впливають на її економічну безпеку, а також системи, механізми та інструменти забезпечення економічної безпеки.

**Предметом дослідження** дипломної роботи є сукупність теоретичних, методологічних та практичних аспектів забезпечення економічної безпеки підприємства, включаючи механізми, методи та інструменти управління ризиками, захисту ресурсів та забезпечення фінансової стабільності.

**Методи дослідження** дипломної роботи є різноманітними і включають як теоретичні, так і практичні підходи для всебічного аналізу та оцінки економічної безпеки підприємства. Нижче наведені основні методи, які можуть бути використані у цій роботі:

Теоретичні методи:

- Аналіз літератури: Вивчення наукових праць, статей, монографій, підручників та інших джерел, що стосуються економічної безпеки підприємства. Аналіз існуючих теорій, концепцій та підходів до забезпечення економічної безпеки.

- Метод синтезу: Об'єднання різних теоретичних положень та концепцій для створення цілісної картини економічної безпеки підприємства.

- Метод класифікації: Систематизація видів загроз та ризиків, що впливають на економічну безпеку підприємства. Класифікація методів та інструментів забезпечення економічної безпеки.

Емпіричні методи:

- Економіко-статистичний аналіз: Збір і обробка статистичних даних, що стосуються діяльності підприємства. Аналіз фінансових показників, таких як прибутковість, рентабельність, ліквідність, платоспроможність.

- Метод порівняння: Порівняння показників економічної безпеки підприємства з аналогічними показниками інших підприємств галузі. Аналіз змін фінансових показників у динаміці.
- Метод моделювання: Створення економіко-математичних моделей для оцінки ризиків та прогнозування фінансового стану підприємства. Моделювання можливих сценаріїв розвитку підприємства в умовах різних економічних загроз.
- Метод експертних оцінок: Залучення експертів для оцінки рівня економічної безпеки підприємства. Проведення опитувань, анкетування, інтерв'ю з фахівцями у сфері економічної безпеки.
- SWOT-аналіз: Оцінка сильних та слабких сторін підприємства, можливостей та загроз, що впливають на його економічну безпеку. Розробка стратегій для мінімізації ризиків та використання можливостей.
- Метод кейс-стаді: Дослідження конкретних випадків, аналіз реальних ситуацій на підприємствах. Вивчення успішних практик та провалів у забезпеченні економічної безпеки.

#### Практичні методи:

- Моніторинг та контроль: Впровадження системи моніторингу фінансових показників та виявлення загроз. Регулярний контроль за станом економічної безпеки підприємства.
- Розробка та впровадження заходів: Створення комплексних програм для підвищення економічної безпеки. Впровадження управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію ризиків.

Використання цих методів дозволяє провести всебічний аналіз економічної безпеки підприємства, виявити основні загрози та ризики, розробити ефективні заходи для їх мінімізації та підвищення рівня безпеки.

**Наукова новизна** отриманих результатів полягає у розробці: - теоретичних та методичних засад та розробці практичних рекомендацій для формування і діяльності системи аналізу економічної безпеки аграрних компаній.

- покращення рівня фінансової та економічної безпеки компанії та вихід з кризи державних агропідприємств, які перебувають на рівні неплатоспроможності, але мають потенціал і необхідні для нормальної діяльності держави, за рахунок часткової приватизації, кошти від якої будуть вкладені в технічну модернізацію і інноваційні технології на фундаменті тих компаній.

**Практичне значення** отриманих результатів полягає у розробці ряду пропозицій оцінки системи економічної безпеки компанії, враховуючи сукупність теоретичних, методичних та прикладних аспектів. Розробка антикризових заходів для аграрних компаній, пошук джерел ефективного інвестування.

## **РОЗДІЛ 1**

### **ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА:**

### **СУТНІСТЬ, ФАКТОРИ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ**

### **ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ**

#### **1.1. Поняття «безпека», «економічна безпека»: історичний підхід і сучасні тенденції**

Поняття «безпека» є багатогранним і охоплює різні аспекти захисту від загроз і ризиків у різних сферах діяльності. Безпека може бути розглянута на рівні особистості, суспільства, держави, а також окремих організацій і підприємств. У загальному сенсі, безпека означає стан захищеності від небезпек, загроз, ризиків і негативних впливів.

Економічна безпека – це комплекс заходів і стан економічної системи, що забезпечує захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на економічну стабільність, розвиток та добробут населення. Це поняття охоплює широкий спектр факторів, що впливають на здатність економіки функціонувати ефективно та стабільно. Економічна безпека, як важливий аспект національної та глобальної безпеки, дійсно еволюціонує, стаючи все більш спеціалізованою та диференційованою. Це відображає складність сучасних економічних систем і різноманітність загроз, які постають перед ними [23].

Причини спеціалізації економічної безпеки є багатогранними: глобалізація, технологічний процес, кліматичні зміни та соціальні фактори. Глобалізація економічних відносин призводить до того, що країни стають взаємозалежними. Це вимагає спеціалізації у сфері зовнішньоекономічної безпеки, щоб мінімізувати ризики від міжнародних економічних коливань, торгових воєн та залежності від імпорту критичних ресурсів.

Швидкий розвиток технологій створює нові загрози, такі як кіберзлочинність та промисловий шпигунство. Це сприяє спеціалізації в сфері

кібербезпеки та захисту інтелектуальної власності. Екологічні проблеми, зокрема зміна клімату, вимагають спеціалізованих підходів до забезпечення енергетичної та екологічної безпеки, включаючи розвиток відновлюваних джерел енергії та зменшення вуглецевого сліду економіки [41].

Зростання нерівності та соціальної напруженості вимагає уваги до соціальної безпеки, що включає питання зайнятості, соціального захисту, доступу до освіти та медицини.

Напрямки спеціалізації економічної безпеки [5]:

1. Фінансова безпека: Захист від фінансових криз, забезпечення стабільності банківської системи, управління державним боргом і запобігання фінансовим махінаціям.

2. Енергетична безпека: Забезпечення стійких постачань енергоресурсів, розвиток альтернативної енергетики, зниження залежності від зовнішніх постачальників.

3. Кібербезпека: Захист економічної інфраструктури від кіберзагроз, безпека електронних платежів, захист конфіденційних даних.

4. Екологічна безпека: Запобігання екологічним катастрофам, збереження природних ресурсів, впровадження стійких практик розвитку.

5. Соціальна безпека: Забезпечення зайнятості, соціальної справедливості, боротьба з бідністю, нерівністю та соціальною відчуженістю.

6. Промислова безпека: Захист стратегічно важливих галузей, модернізація промислового виробництва, підтримка інновацій та технологічного розвитку.

Еволюція поняття «економічна безпека» у бік подальшої спеціалізації відображає необхідність адаптації до нових викликів та загроз сучасного світу. Це включає не лише традиційні аспекти захисту економічної системи, але й нові напрямки, пов'язані з технологічним розвитком, глобалізацією та екологічними змінами. Така спеціалізація дозволяє більш ефективно реагувати на конкретні загрози та забезпечувати стійкий розвиток економіки [12].

Поняття «безпека» є багатограним і може розглядатися з різних філософських підходів. В основі його лежить ідея захищеності від загроз, що можуть завдати шкоди людині або суспільству. Філософський аналіз поняття «безпека» допомагає зрозуміти його глибокий зміст, значення та еволюцію в контексті людської діяльності та існування [35].

#### Історичний контекст

Історично поняття безпеки виникло разом з людською потребою в захисті від фізичних загроз, таких як природні катаклізми та напади ворогів. З розвитком цивілізації це поняття розширювалося і почало включати соціальні, економічні, політичні та екологічні аспекти.

Основні філософські підходи до розгляду поняття «безпека» показано у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1.

#### Основні філософські підходи до розгляду поняття «безпека» [44]

|   |                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---|---------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Екзистенціалізм     | У рамках екзистенціалізму безпека часто розглядається як засіб досягнення свободи та автентичності. Люди прагнуть до безпеки, щоб мати можливість жити автентично, без страху перед загрозами, які обмежують їхню свободу                                                                             |
| 2 | Політична філософія | Безпека є фундаментальною функцією держави. Томас Гоббс, наприклад, у своїй роботі "Левіафан" аргументував, що люди створюють державу, щоб забезпечити свою безпеку і уникнути «війни всіх проти всіх». Джон Локк, навпаки, акцентував на захисті прав і свобод індивіда як основі політичної безпеки |
| 3 | Етична філософія    | В етичному контексті безпека розглядається як необхідна умова для морального життя. Безпека дозволяє людям зосередитися на етично значущих діях та розвитку, не побоюючись за своє існування                                                                                                          |
| 4 | Соціальна філософія | Безпека тут включає соціальну справедливість та рівність. Карл Маркс, наприклад, вважав, що економічна безпека є основою для забезпечення соціальної справедливості і звільнення від експлуатації                                                                                                     |

Поняття безпеки розглядалося як у класичній, так і в некласичній філософії, причому кожен з цих підходів має свої особливості та акценти.

У класичній філософії, яка включає праці таких мислителів, як Платон, Арістотель, Гоббс, Локк та Руссо, безпека розглядалася як фундаментальна

умова організації суспільства та держави. Основні акценти були зроблені на фізичній та політичній безпеці [12].

1. Платон і Арістотель: Платон у своїй "Державі" і Арістотель у "Політиці" обговорювали ідеї організації держави та суспільства, де безпека громадян забезпечується через справедливий устрій та мудре правління.

2. Томас Гоббс: У своїй праці "Левіафан" Гоббс акцентував на необхідності сильної державної влади для забезпечення безпеки громадян. Він стверджував, що в природному стані люди перебувають у стані "війни всіх проти всіх", і лише держава може забезпечити безпеку та порядок.

3. Джон Локк: Локк вважав, що основною функцією держави є захист природних прав людини — життя, свободи та власності. Він підкреслював, що безпека повинна гарантуватися через правовий порядок та захист прав громадян.

4. Жан-Жак Руссо: У "Суспільному договорі" Руссо розглядав безпеку як результат угоди між громадянами та державою, де кожен віддає частину своїх свобод для забезпечення спільної безпеки та добробуту [39].

У некласичній філософії, яка включає сучасні філософські течії, такі як екзистенціалізм, феноменологія, постмодернізм та інші, поняття безпеки розглядається більш комплексно та багатовимірно. Акценти зміщуються на соціальні, психологічні та культурні аспекти безпеки (таблиця 1.2.).

Таблиця 1.2.

Сучасні філософські течії некласичної філософії про безпеку [17]

| № з/п | Філософська течія | Аналіз безпеки у розрізі філософського вчення                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-------|-------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Екзистенціалізм   | Мислителі, такі як Жан-Поль Сартр і Мартін Гайдеггер, підкреслювали індивідуальну свободу та відповідальність, розглядаючи безпеку як необхідну умову для автентичного існування. Вони акцентували на внутрішній безпеці особистості, яка пов'язана з її здатністю приймати рішення та діяти в умовах невизначеності |

## Продовження таблиці 1.2.

|   |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|---|-----------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Феноменологія   | Представники феноменології, як-от Едмунд Гуссерль, досліджували безпеку через призму людського досвіду та свідомості, розглядаючи, як людина сприймає і відчуває безпеку або небезпеку в своєму житті.                                                                                 |
| 3 | Постмодернізм   | Філософи-постмодерністи, такі як Жан-Франсуа Ліотар і Жак Дерріда, критикували традиційні концепції безпеки, акцентуючи на відносності і контекстуальності цього поняття. Вони розглядали безпеку як соціальний конструкт, який залежить від культурних, політичних і економічних умов |
| 4 | Критична теорія | Представники Франкфуртської школи, такі як Макс Горкгаймер і Теодор Адорно, розглядали безпеку в контексті соціальної критики, звертаючи увагу на системні нерівності, експлуатацію та репресії, які створюють загрози для безпеки різних груп населення                               |

Класична філософія зосереджувалася на фізичній та політичній безпеці, забезпечуваній через державу та правовий порядок. Некласична філософія розширила поняття безпеки, включаючи соціальні, психологічні та культурні аспекти, і акцентуючи на відносності та контекстуальності цього поняття. Це дозволяє більш комплексно і глибоко розуміти безпеку в сучасному світі.

Антична філософія зробила значний внесок у розвиток концепції безпеки, зокрема соціального аспекту безпеки. У цей період філософи розглядали безпеку не лише як фізичний захист від загроз, але й як важливу складову гармонійного та справедливого суспільства [46].

Платон у своїй праці "Держава" (Політея) акцентував на створенні ідеальної держави, де безпека громадян забезпечується через справедливий суспільний устрій. Він стверджував, що безпека досягається, коли кожен клас суспільства виконує свою функцію: правителі керують, воїни захищають, а ремісники та селяни забезпечують матеріальні потреби. Платон підкреслював важливість освіти та виховання для забезпечення моральної та інтелектуальної безпеки суспільства [7].

Арістотель, учень Платона, у своїй праці "Політика" розглядав безпеку через призму соціальної справедливості та добробуту громадян. Він вважав, що держава повинна забезпечувати не лише фізичну безпеку, але й сприяти розвитку чеснот у громадян, що створює гармонійне і стабільне суспільство.

Арістотель наголошував на важливості політичного устрою та законів, що сприяють рівності та справедливості.

Стоїцизм, філософська школа, заснована Зеноном із Кітіона, також зробила внесок у розуміння безпеки, особливо індивідуальної. Стоїки підкреслювали важливість внутрішнього спокою та моральної стійкості як основи безпеки. Вони вчили, що справжня безпека полягає у здатності контролювати свої емоції та дії, незалежно від зовнішніх обставин. Цей підхід підкреслював важливість особистої відповідальності за власну безпеку та добробут [18].

Післякласичні філософи, такі як Цицерон, також розвивали концепцію соціальної безпеки. У своїх працях Цицерон підкреслював значення права і справедливості для забезпечення стабільності та безпеки в суспільстві. Він вважав, що безпека досягається через дотримання законів, які захищають права громадян та сприяють загальному благу.

Антична філософія заклала основи розуміння соціального аспекту безпеки, підкреслюючи важливість справедливості, морального виховання, соціальної гармонії та дотримання законів. Ці ідеї продовжують впливати на сучасні концепції безпеки, що включають не лише фізичний захист, але й соціальну справедливість та добробут громадян [50].

У Новий час тема безпеки отримує нове звучання у зв'язку з розвитком соціально-політичних проблем, зумовлених становленням сучасних держав, появою нових форм економічних відносин та соціальних конфліктів. Цей період охоплює важливі зміни у філософському підході до безпеки, що відображають нові реалії та виклики.

Основні зміни в розумінні безпеки в Новий час:

1. Розвиток державності: Зі становленням національних держав та централізацією влади безпека стає ключовою функцією держави. Політичні мислителі починають обговорювати механізми забезпечення стабільності та захисту від внутрішніх і зовнішніх загроз.

2. Соціальні конфлікти: Зростання міського населення, економічні зміни та нерівність спричиняють соціальні конфлікти, що вимагають нових підходів до забезпечення соціальної безпеки.

3. Економічні трансформації: Перехід до ринкової економіки, поява капіталізму та індустріалізація створюють нові загрози та виклики для економічної безпеки [11].

Філософські підходи до безпеки в Новий час показано в таблиці 1.3.

Таблиця 1.2.

Філософські підходи до безпеки в Новий час [26]

| № з/п | Філософ                   | Суть філософського підходу                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Томас Гоббс (1588–1679)   | У своїй праці "Левіафан" Гоббс описує природний стан людей як "війна всіх проти всіх", де життя є "самотнім, бідним, неприємним, звірячим і коротким". Гоббс вважає, що безпека можлива лише через створення сильної держави, яка забезпечує порядок і захист громадян                               |
| 2     | Джон Локк (1632–1704)     | Локк у своїй "Другій трактаті про уряд" акцентує на природних правах людини — житті, свободі та власності. Він підкреслює, що мета держави — захищати ці права. Локк вважає, що соціальний контракт між громадянами та урядом повинен забезпечувати безпеку через правовий порядок і дотримання прав |
| 3     | Жан-Жак Руссо (1712–1778) | У "Суспільному договорі" Руссо стверджує, що безпека досягається через угоду між громадянами, яка створює загальну волю. Він вважає, що справжня безпека можлива лише в суспільстві, де панує рівність і справедливість                                                                              |
| 4     | Монтеск'є (1689–1755)     | У своїй праці "Про дух законів" Монтеск'є обговорює поділ влади як механізм забезпечення політичної безпеки та запобігання тиранії. Він вважає, що розподіл влади на законодавчу, виконавчу та судову гілки забезпечує баланс і захищає права громадян                                               |

У Новий час тема безпеки набуває нового значення в контексті розвитку державності, економічних трансформацій та соціальних конфліктів. Філософи цього періоду розробляють концепції, що підкреслюють важливість держави, правової системи, соціальної справедливості та поділу влади для забезпечення безпеки. Ці ідеї продовжують впливати на сучасні підходи до розуміння та забезпечення безпеки [1].

У соціально-гуманітарних науках ХХ століття поняття "безпека" розглядалося з різних аспектів і підходів. Це включає як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на безпеку окремих осіб, громад та держав.

1. Політична безпека: Це поняття стосується стабільності політичних систем, захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз, таких як політичні перевороти, теракти та іноземні інтервенції.

2. Економічна безпека: Включає захист економічних інтересів, стабільність ринків, рівень зайнятості, добробут населення, а також забезпечення ресурсами.

3. Соціальна безпека: Зосереджується на захисті соціальних прав, забезпеченні здоров'я, освіти, житла та інших соціальних послуг для всіх верств населення.

4. Екологічна безпека: Пов'язана з охороною навколишнього середовища, запобіганням екологічним катастрофам, збереженням природних ресурсів і біорізноманіття.

5. Інформаційна безпека: Охоплює захист інформації, кібербезпеку, а також боротьбу з дезінформацією та захистом приватного життя в цифровому середовищі.

6. Культурна безпека: Збереження національних культурних цінностей, захист від культурної асиміляції та підтримка культурної різноманітності [15].

Кожен з цих аспектів є важливим для забезпечення всебічної безпеки суспільства і формує комплексний підхід до розуміння безпеки в сучасному світі.

У сучасному світі поняття безпеки стало ще більш багатограним, враховуючи нові загрози та виклики, такі як кібербезпека, екологічні кризи, тероризм, глобальні економічні нестабільності та пандемії. Це вимагає комплексного підходу до розуміння та забезпечення безпеки [27].

Основні компоненти сучасної безпеки представлені в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4.

## Основні компоненти сучасної безпеки [10]

| № з/п | Компонента           | Зміст компоненти                                                                       |
|-------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Фізична безпека      | Захист від фізичних загроз, таких як війна, насильство, природні катастрофи            |
| 2     | Соціальна безпека    | Забезпечення захисту прав і свобод громадян, соціальної справедливості та рівності     |
| 3     | Економічна безпека   | Захист економічної системи від криз, забезпечення стабільного розвитку                 |
| 4     | Політична безпека    | Захист держави від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечення політичної стабільності |
|       | Екологічна безпека   | Захист навколишнього середовища, забезпечення сталого розвитку                         |
|       | Інформаційна безпека | Захист від кіберзагроз, збереження конфіденційності та цілісності даних                |

Філософський аналіз поняття «безпека» дозволяє краще зрозуміти його складність і багатогранність. Це поняття постійно еволюціонує, відображаючи зміни в суспільстві, технологіях та глобальному середовищі. Комплексний підхід до безпеки є необхідним для адекватного реагування на сучасні виклики та забезпечення стабільного і безпечного майбутнього.

Необхідність діалектичного осмислення поняття «економічна безпека» пов'язана з тим, що це поняття має багатогранний характер і вимагає розгляду в контексті різних факторів і процесів, які на нього впливають. Діалектичний підхід дозволяє врахувати суперечності та взаємозв'язки між різними елементами економічної безпеки, такими як [24]:

1. Економічна стабільність та розвиток: забезпечення економічної безпеки передбачає баланс між стабільністю економічних систем та їхнім розвитком, що може включати інновації, інвестиції та економічне зростання.

2. Національні та глобальні інтереси: економічна безпека на національному рівні може вступати в протиріччя з глобальними економічними процесами і тенденціями. Необхідно шукати баланс між захистом національних економічних інтересів і участю в глобальній економіці.

3. Секторальні аспекти: економічна безпека включає різні сектори економіки, такі як енергетика, сільське господарство, фінансовий сектор тощо. Кожен з цих секторів має свої специфічні ризики та виклики, які необхідно враховувати.

4. Соціальні аспекти: економічна безпека тісно пов'язана із соціальним благополуччям населення, включаючи рівень зайнятості, доступ до ресурсів, соціальний захист та інші фактори.

5. Політичні аспекти: політична стабільність і економічна безпека взаємопов'язані, адже економічні кризи можуть призводити до політичної нестабільності і навпаки [30].

Таким чином, діалектичний підхід до осмислення економічної безпеки дозволяє розглядати її як динамічну систему, що постійно змінюється під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, і вимагає постійного аналізу та адаптації стратегій для її забезпечення.

Під впливом процесу глобалізації формуються такі особливості в розумінні економічної безпеки (таблиця 1.5.):

Таблиця 1.5.

Особливості розуміння економічної безпеки  
під впливом процесу глобалізації [13]

|   |                        |                                                                                                                                                                                                                            |
|---|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Міжнародна залежність  | В умовах глобалізації економічні системи різних країн стають взаємозалежними. Це означає, що економічні кризи, політична нестабільність або інші проблеми в одній країні можуть мати серйозні наслідки для інших країн     |
| 2 | Конкурентоспроможність | Глобалізація підвищує рівень конкуренції на міжнародному ринку. Держави та компанії повинні забезпечувати високий рівень конкурентоспроможності, щоб зберігати і підвищувати свою економічну безпеку                       |
| 3 | Технологічний прогрес  | Глобалізація сприяє швидкому поширенню технологічних інновацій, що може підвищити продуктивність та ефективність економік. Однак це також створює виклики, пов'язані з кібербезпекою та захистом інтелектуальної власності |
| 4 | Фінансова інтеграція   | Глобальні фінансові ринки стали тісніше пов'язаними. Це створює можливості для інвестицій і зростання, але також підвищує ризики фінансових криз та економічної нестабільності                                             |

## Продовження таблиці 1.5.

|   |                                 |                                                                                                                                                                                                                  |
|---|---------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 5 | Екологічні виклики              | Глобалізація призводить до збільшення використання природних ресурсів і впливає на екологічну ситуацію. Це вимагає розробки стратегій для забезпечення екологічної стійкості та управління ресурсами             |
| 6 | Соціально-економічна нерівність | Глобалізація може посилювати нерівність як всередині країн, так і між ними. Це може викликати соціальну напругу і потребує розробки політик для забезпечення справедливого розподілу вигод від глобалізації      |
| 7 | Регулювання та стандартизація   | Глобалізація вимагає узгодження регуляторних норм і стандартів між різними країнами для полегшення міжнародної торгівлі та інвестицій. Це може включати гармонізацію податкових, екологічних та трудових законів |
| 8 | Транснаціональні загрози        | Зростає важливість протидії транснаціональним загрозам, таким як тероризм, організована злочинність, пандемії, які можуть мати значний вплив на економічну безпеку                                               |

Таким чином, глобалізація змінює підходи до розуміння та забезпечення економічної безпеки, роблячи її більш комплексною і багатовимірною. Це вимагає координації зусиль на міжнародному рівні та розробки нових стратегій і політик для адаптації до нових викликів [45].

Економічна безпека втрачає цілісний сенс і перестає бути інтегральним поняттям сьогодні з багатьох причин. Зміцнення глобалізації призвело до того, що економіки країн стали надзвичайно взаємозалежними. Проблеми однієї економіки можуть миттєво поширюватися по всьому світу, що ускладнює забезпечення економічної безпеки на національному рівні. Загрози економічній безпеці стають більш різноманітними і складними. Вони включають кіберзлочинність, економічне шпигунство, фінансові кризи, екологічні катастрофи і навіть пандемії. Це вимагає комплексного підходу до управління ризиками, що часто виходить за межі національних зусиль.

Внутрішні соціально-економічні розриви, такі як нерівність доходів і соціальна нестабільність, підривають цілісність економічної безпеки. Вони створюють додаткові виклики для урядів, які прагнуть забезпечити стабільність і розвиток. Швидкі технологічні зміни і інновації можуть як покращувати, так і загрожувати економічній безпеці. Наприклад, автоматизація і штучний інтелект можуть призвести до втрати робочих місць, тоді як кіберзагрози ставлять під загрозу критичну інфраструктуру [7].

Різні країни мають свої власні регуляторні та правові рамки, що може ускладнювати співпрацю і координацію заходів з економічної безпеки на міжнародному рівні. Відсутність узгоджених стандартів і норм може призводити до конфліктів і зловживань. Політичні конфлікти і нестабільність також можуть підривати економічну безпеку. Політичні рішення, такі як торговельні війни або санкції, можуть мати серйозні економічні наслідки і створювати додаткові ризики.

Зміни клімату та інші екологічні проблеми стають важливими факторами економічної безпеки. Вони впливають на доступ до ресурсів, аграрну продуктивність і загалом на економічну стабільність [13].

Таким чином, у сучасному світі економічна безпека втрачає свій цілісний сенс через множинність та складність взаємопов'язаних факторів і викликів. Для ефективного управління економічною безпекою необхідний багаторівневий і комплексний підхід, що враховує як внутрішні, так і зовнішні загрози та фактори.

## **1.2. Наукові погляди на теоретичну сутність, зміст і фактори економічної безпеки компанії**

Одним з перших нормативних документів, що зафіксував необхідність вирішення питань економічної безпеки країни, стала Концепція економічної безпеки, затверджена в 1996 році. Цей документ став основою для формування державної політики у сфері економічної безпеки та визначив основні загрози, напрями та механізми їх подолання [29].

У документі були визначені основні внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці країни. Серед них виділялися економічна криза, фінансова нестабільність, висока залежність від імпорту, зниження інвестиційної привабливості, соціальні нерівності та інші. Концепція окреслила основні пріоритети забезпечення економічної безпеки, такі як зміцнення національної

економіки, забезпечення фінансової стабільності, розвиток стратегічних галузей, захист національних виробників та інші[31].

Документ визначив стратегічні напрями державної політики у сфері економічної безпеки, включаючи вдосконалення правової бази, розвиток національного виробництва, підтримку малого та середнього бізнесу, стимулювання інновацій, захист економічних інтересів на міжнародній арені. В Концепції були описані основні механізми реалізації політики економічної безпеки. Це включало створення спеціалізованих державних органів, розробку програм економічного розвитку, проведення моніторингу та аналізу економічної ситуації, а також розробку кризових планів [44].

Важливим аспектом Концепції стала необхідність розвитку міжнародної співпраці у сфері економічної безпеки, що включає участь у міжнародних економічних організаціях, укладення двосторонніх і багатосторонніх угод, а також захист національних економічних інтересів на глобальному рівні. Цей документ став важливим кроком у формуванні системи економічної безпеки країни, забезпечуючи комплексний підхід до вирішення економічних викликів і загроз, а також сприяючи зміцненню національної економіки та підвищенню її стійкості [1].

11 серпня 2021 року був підписаний Указ Президента України «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року». Відповідно до цієї Стратегії, визначаються основні напрями, завдання та заходи, спрямовані на забезпечення економічної безпеки держави. Основні положення Стратегії економічної безпеки України показані в таблиця 1.6.

Ця Стратегія є важливим документом, що окреслює шляхи підвищення стійкості та захищеності української економіки в умовах сучасних викликів та загроз. Вона спрямована на забезпечення стабільного економічного розвитку країни, підвищення якості життя населення та зміцнення національної безпеки [16].

Таблиця 1.6.

## Основні положення Стратегії економічної безпеки України [26]

|   |                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|---|--------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Визначення ключових загроз     | Стратегія окреслює основні внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці України. Серед них – економічна нестабільність, енергетична залежність, корупція, зовнішні економічні впливи, технологічне відставання, недостатній розвиток інфраструктури та інші                |
| 2 | Пріоритети економічної безпеки | Визначаються пріоритетні напрями, серед яких забезпечення макроекономічної стабільності, розвиток конкурентоспроможної економіки, інноваційна діяльність, захист критичної інфраструктури, підвищення рівня енергетичної безпеки, розвиток людського капіталу                   |
| 3 | Стратегічні завдання           | Включаються завдання, такі як зменшення зовнішньої залежності, підвищення ефективності державного управління, забезпечення фінансової стабільності, розвиток малого та середнього бізнесу, боротьба з тіньовою економікою, підтримка експорту та інтеграція у світову економіку |
| 4 | Механізми реалізації           | Стратегія передбачає використання різних механізмів для досягнення поставлених цілей, таких як правові та нормативні зміни, створення інституційних умов, використання державних програм, залучення інвестицій, міжнародна співпраця, розвиток державно-приватного партнерства  |
| 5 | Моніторинг та оцінка           | Встановлюються механізми моніторингу та оцінки ефективності реалізації Стратегії. Передбачаються регулярні звіти про стан економічної безпеки, аналіз результатів та коригування заходів у разі потреби                                                                         |
| 6 | Регіональний аспект            | Особлива увага приділяється регіональним особливостям та потребам, що включає підтримку економічного розвитку регіонів, розвиток місцевої інфраструктури та створення робочих місць                                                                                             |
| 7 | Інформаційна безпека           | Важливим елементом Стратегії є забезпечення інформаційної безпеки, що включає захист економічної інформації, кібербезпеку, протидію інформаційним загрозам                                                                                                                      |

Старт розгляду економічної безпеки у вітчизняній економічній науці відбувся у зв'язку з переходом від командно-адміністративної до ринкової системи економіки. Цей перехід ознаменувався суттєвими змінами в економічних відносинах, структурі економіки, методах управління та регулювання. Зміна економічної системи з централізованої планової на ринкову вимагала нових підходів до забезпечення економічної стабільності та безпеки. Виникли нові ризики та виклики, пов'язані з приватизацією, лібералізацією цін, реформуванням фінансової системи [6].

Перші роки перехідного періоду супроводжувалися економічною дестабілізацією, зростанням інфляції, спадом виробництва, безробіттям і зниженням рівня життя населення. Це вимагало розробки нових механізмів для

забезпечення економічної безпеки. Перехід до ринкової економіки супроводжувався відкриттям економіки для міжнародної торгівлі та інвестицій. Це збільшило зовнішні ризики, включаючи конкуренцію з іноземними компаніями, коливання на світових ринках, валютні ризики.

Створення нових інститутів ринкової економіки, таких як фондові біржі, приватні банки, страхові компанії, вимагало нового підходу до регулювання і контролю за економічною безпекою. Перехідний період супроводжувався значним зростанням корупції та криміналізації економічних процесів. Це створювало додаткові загрози для економічної безпеки, які потребували системного підходу для їх подолання [20].

Ринкові реформи призвели до збільшення соціально-економічних розривів, що могло викликати соціальну напругу і впливати на загальну стабільність у країні. Зважаючи на ці фактори, економічна безпека стала важливою темою для наукових досліджень і практичної політики. Вітчизняні економісти та державні діячі почали активно розробляти концепції та стратегії забезпечення економічної безпеки, включаючи визначення основних загроз, розробку заходів для їх нейтралізації та створення механізмів моніторингу і управління ризиками.

Безпека є комплексним поняттям, яке охоплює різні аспекти захисту від загроз і ризиків. Забезпечення безпеки є важливим завданням для особистості, суспільства, держави та окремих організацій і підприємств, що дозволяє забезпечити стабільність і розвиток у різних сферах діяльності [33].

Поняття «економічна безпека» є важливим складником загальної безпеки як окремих підприємств, так і держави в цілому. Економічна безпека визначає захищеність економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз, що дозволяє забезпечити стабільний розвиток та ефективне функціонування економічних суб'єктів.

Основні аспекти поняття «економічна безпека» [42]:

1. Сутність економічної безпеки:

- Визначення: Економічна безпека - це стан захищеності економічних інтересів суб'єкта господарювання (підприємства, організації, держави) від різних видів загроз, що забезпечує його стабільне функціонування, розвиток і зростання.

- Мета: Основна мета економічної безпеки – забезпечення стійкості та конкурентоспроможності в умовах ринкових змін та потенційних ризиків.

2. Складові економічної безпеки представлені в таблиці 1.7.

Таблиця 1.7.

Складові економічної безпеки [15]

| № з/п | Складові економічної безпеки | Суть складових економічної безпеки                                                                                      |
|-------|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Фінансова безпека            | Забезпечення фінансової стабільності, мінімізація ризиків фінансових втрат, управління ліквідністю та платоспроможністю |
| 2     | Інформаційна безпека         | Захист конфіденційної інформації, комерційних таємниць, а також даних про фінансові операції                            |
| 3     | Інвестиційна безпека         | Забезпечення надійності та ефективності інвестиційних проєктів, залучення капіталу на вигідних умовах                   |
| 4     | Кадрова безпека              | Підтримка високого рівня кваліфікації та мотивації персоналу, запобігання відтоку кадрів                                |
| 5     | Виробнича безпека            | Безперебійне та ефективне функціонування виробничих процесів, захист від аварій та техногенних катастроф                |

Складові економічної безпеки підприємства та взаємозв'язки між ними показані на рис. 1.1.

3. Фактори, що впливають на економічну безпеку:

- Внутрішні фактори: Фінансовий стан підприємства, рівень управління, ефективність використання ресурсів, кадрова політика.

- Зовнішні фактори: Макроекономічна ситуація, ринкові умови, конкурентне середовище, державне регулювання, глобальні економічні процеси [28].

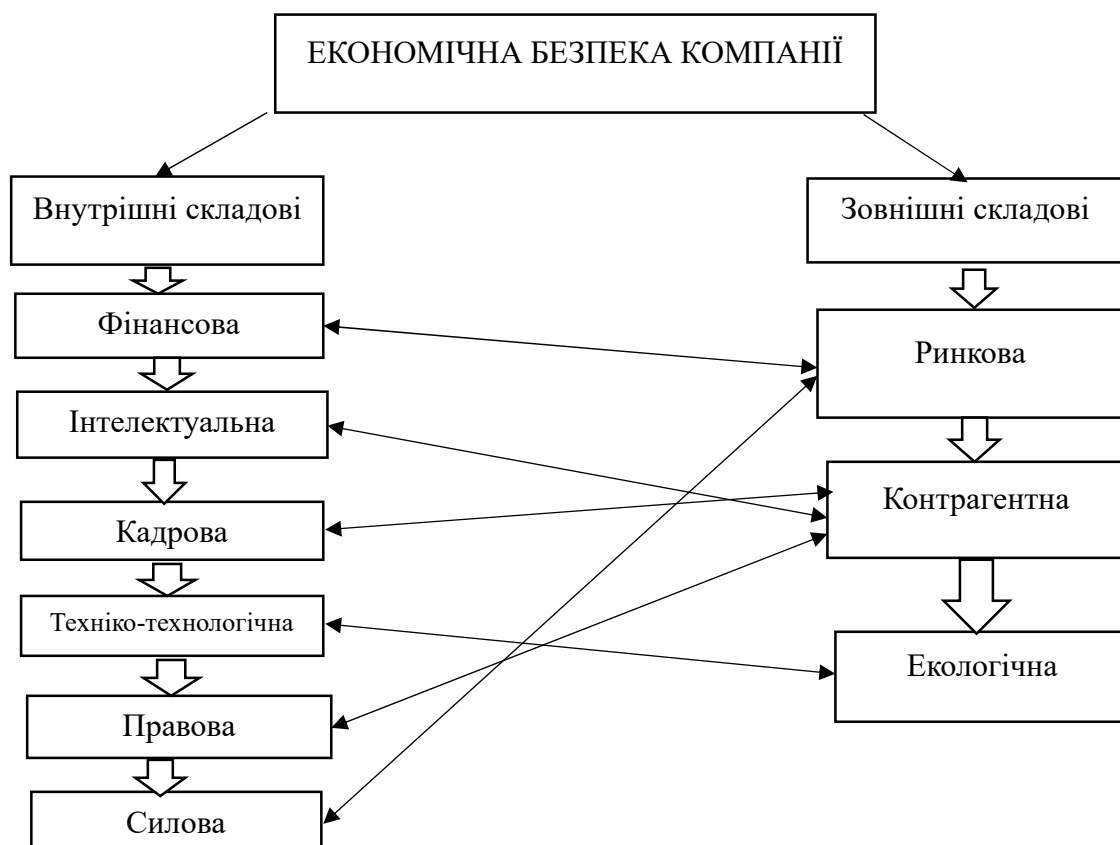


Рис. 1.1. Економічна безпека: складові та взаємозв'язки між ними [30]

#### 4. Загрози в економічній безпеці:

- Фінансові ризики: Коливання валютних курсів, інфляція, неплатоспроможність контрагентів.
- Технологічні ризики: Відставання у технологічному розвитку, кіберзагрози, техногенні катастрофи.
- Ринкові ризики: Зміни в попиті та пропозиції, поява нових конкурентів, коливання цін на ресурси.
- Політичні ризики: Зміни в законодавстві, політична нестабільність, торгові бар'єри [9].

#### 5. Механізми забезпечення економічної безпеки:

- Виявлення, аналіз і оцінка потенційних загроз.
- Розробка стратегічних і оперативних планів, регулярний моніторинг виконання.

- Управління фінансовими ресурсами, оптимізація витрат, створення резервів.
- Впровадження систем інформаційної безпеки, захист від кіберзагроз.
- Використання страхових інструментів для захисту від фінансових ризиків.
- Розширення асортименту продукції, ринків збуту, джерел постачання [11].

Економічна безпека є ключовим аспектом стабільного функціонування та розвитку підприємства. Вона включає в себе захист від різних видів ризиків та загроз, забезпечення фінансової стійкості, конкурентоспроможності та ефективного управління ресурсами. Теоретичне обґрунтування поняття “економічної безпеки” підприємства є предметом досліджень багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Вони пропонують різні підходи та трактування цього поняття, що відображає різноманіття підходів до його вивчення [44].

В таблиці 1.8. наведені деякі ключові погляди вітчизняних та зарубіжних науковців.

Таблиця 1.8.

**Ключові погляди вітчизняних та зарубіжних науковців  
на поняття «економічна безпека» [5]**

| № з/п                      | П.І.П науковців | Суть ключових поглядів                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------|-----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ВІТЧИЗНЯНІ НАУКОВЦІ</b> |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 1                          | Васильєв Л.С.   | Васильєв визначає економічну безпеку як стан захищеності економічних інтересів підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз, що забезпечує його стабільне функціонування та розвиток. Він наголошує на важливості моніторингу та управління ризиками як ключових елементів економічної безпеки |
| 2                          | Бандурка О.М.   | Бандурка підкреслює важливість комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки, що включає фінансову, кадрову, інформаційну та технологічну складові. Він акцентує увагу на необхідності інтеграції заходів безпеки у загальну стратегію розвитку підприємства                          |

## Продовження таблиці 1.8.

|                    |               |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3                  | Геєць В.М.    | Геєць розглядає економічну безпеку як частину національної безпеки, що включає захист від економічних загроз на рівні окремих підприємств. Він наголошує на важливості державної підтримки та регуляції для забезпечення економічної безпеки бізнесу            |
| ЗАРУБІЖНІ НАУКОВЦІ |               |                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| 4                  | Майкл Портер  | Портер підкреслює важливість конкурентної стратегії для забезпечення економічної безпеки підприємства. Він розробив модель «п'яти сил», яка допомагає визначити основні загрози та можливості для бізнесу в умовах ринкової конкуренції                         |
| 5                  | Річард Беттс  | Беттс досліджує питання стратегічного управління ризиками та наголошує на важливості ідентифікації та оцінки ризиків для забезпечення економічної безпеки. Він пропонує підходи до розробки ефективних стратегій управління ризиками                            |
| 6                  | Кеннет Ендрюс | Ендрюс розглядає економічну безпеку як складову частину корпоративної стратегії, акцентуючи увагу на важливості інтеграції заходів безпеки у стратегічне планування підприємства. Він також підкреслює значення адаптивності та гнучкості в управлінні бізнесом |

Порівняльний аналіз поглядів вітчизняних та зарубіжних вчених [10]:

- Спільні риси: Як вітчизняні, так і зарубіжні науковці наголошують на важливості комплексного підходу до забезпечення економічної безпеки, що включає аналіз внутрішніх і зовнішніх загроз, управління ризиками та інтеграцію заходів безпеки у загальну стратегію підприємства.
- Відмінності: Зарубіжні науковці, зокрема Майкл Портер, акцентують увагу на конкурентних стратегіях та ринковій конкуренції як ключових елементах економічної безпеки, тоді як вітчизняні науковці, такі як Васильєв і Геєць, більше зосереджуються на державній підтримці та регуляторних аспектах.

Погляди вітчизняних та зарубіжних науковців доповнюють один одного, створюючи цілісну картину поняття економічної безпеки підприємства. Вони допомагають зрозуміти, як різні аспекти економічної безпеки можуть бути інтегровані для забезпечення стійкого розвитку підприємства в умовах сучасної економіки. Проблема гарантування економічної безпеки є однією з найважливіших для забезпечення стабільного функціонування і розвитку країни. В умовах глобалізації, економічних криз і нових загроз, забезпечення економічної безпеки стає пріоритетним завданням для держави [22].

Забезпечення стабільного економічного зростання, контроль над інфляцією, зниження безробіття та стабільність національної валюти є ключовими компонентами економічної безпеки. Макроекономічна стабільність сприяє залученню інвестицій і підвищенню довіри до економіки країни. Залежність від імпорту енергоносіїв робить країну вразливою до зовнішніх шоків. Розвиток власних енергетичних ресурсів, енергоефективність та диверсифікація джерел постачання енергії є важливими заходами для забезпечення енергетичної безпеки [34].

Стійка фінансова система, яка включає надійні банки, ринки капіталу та страхові компанії, є необхідною для підтримки економічної безпеки. Ефективний нагляд за фінансовими установами і захист від фінансових криз є важливими завданнями для держави. Підтримка та розвиток національних виробників, особливо у стратегічних галузях, таких як сільське господарство, машинобудування та інформаційні технології, сприяє економічній безпеці. Це допомагає зменшити залежність від імпорту та підвищити конкурентоспроможність на світовому ринку [44].

Інвестиції в наукові дослідження та розробки, впровадження нових технологій і розвиток людського капіталу сприяють економічному зростанню та підвищенню економічної безпеки. Технологічний прогрес дозволяє створювати нові робочі місця та підвищувати продуктивність праці. Рівень життя населення, доступ до освіти, медичних послуг та соціального захисту є важливими факторами економічної безпеки. Соціальна стабільність сприяє гармонійному розвитку суспільства і знижує ризики соціальних конфліктів.

Участь у міжнародних організаціях, укладення двосторонніх і багатосторонніх угод, а також інтеграція у світову економіку сприяють забезпеченню економічної безпеки. Міжнародна співпраця допомагає захищати національні інтереси та знижувати ризики зовнішніх загроз. Захист навколишнього середовища, раціональне використання природних ресурсів та запобігання екологічним катастрофам є невід'ємною частиною економічної

безпеки. Стійкий екологічний розвиток сприяє довгостроковій стабільності економіки [1].

Таким чином, проблема гарантування економічної безпеки є комплексною і багатогранною, охоплюючи різні аспекти економічного, соціального, фінансового та екологічного розвитку. Забезпечення економічної безпеки вимагає системного підходу та координації зусиль держави, бізнесу та суспільства.

Виділяють чотири категорії, які безпосередньо впливають на розуміння сутності економічної безпеки: «небезпека», «загроза», «безпека», «забезпечення безпеки». Кожна з цих категорій має своє значення і функцію в контексті економічної безпеки (таблиця 1.9.).

Таблиця 1.9.

Категорії впливу на розуміння сутності економічної безпеки [4]

| № з/п | Категорія            | Значення та функції категорії                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Небезпека            | Це потенційні умови або чинники, які можуть призвести до порушення стабільності і функціонування економічної системи. Небезпеки можуть бути внутрішніми (наприклад, корупція, економічні кризи) або зовнішніми (наприклад, економічні санкції, глобальні фінансові кризи)                                                                                                                    |
| 2     | Загроза              | Це конкретні дії або події, які можуть реалізувати потенційну небезпеку. Загрози можуть бути як актуальними, так і потенційними, і можуть мати різний рівень впливу на економічну систему. Прикладами загроз можуть бути військові конфлікти, економічні санкції, природні катастрофи, кібератаки                                                                                            |
| 3     | Безпека              | Це стан економічної системи, в якому забезпечено стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз, а також здатність ефективно функціонувати і розвиватися. Економічна безпека передбачає захист національних економічних інтересів, стабільність фінансової системи, енергетичну незалежність, технологічний розвиток і соціальну стабільність                                                    |
| 4     | Забезпечення безпеки | Це сукупність заходів і політик, спрямованих на зниження або усунення загроз, мінімізацію ризиків і підтримку стабільного стану економічної системи. Забезпечення економічної безпеки включає розробку стратегій, проведення моніторингу, створення відповідних інституцій, законодавче регулювання, міжнародну співпрацю та інші дії, спрямовані на захист економіки від негативних впливів |

Розкриття категорій детальніше [28]:

- **Небезпека:** Внутрішні небезпеки: політична нестабільність, економічні кризи, інфляція, корупція. Зовнішні небезпеки: економічні санкції, міжнародна конкуренція, глобальні економічні кризи.

- **Загроза:** Приклади загроз: терористичні акти, кібератаки, природні катастрофи, військові конфлікти. Загрози можуть бути конкретними і актуальними, наприклад, економічні санкції, або потенційними, як-от можливість фінансової кризи.

- **Безпека:** Економічна безпека включає: стабільність фінансової системи, забезпечення енергетичної незалежності, розвиток технологій, соціальну стабільність, стійкість до зовнішніх і внутрішніх загроз.

- **Забезпечення безпеки:** Включає розробку і реалізацію державних стратегій і програм, моніторинг економічних ризиків, створення спеціалізованих інституцій, міжнародну співпрацю, розвиток правової бази і регулювання.

Розуміння цих категорій є ключовим для формування ефективної політики і стратегій, спрямованих на захист і розвиток національної економіки, забезпечення стабільності і підвищення добробуту населення [12].

Існує кілька традиційних підходів до визначення сутності категорії «безпека», застосування яких залежить від конкретного об'єкта (безпека інформаційна, промислова, громадська, екологічна, економічна). Ці підходи дозволяють краще зрозуміти специфіку та особливості кожного типу безпеки. Основні традиційні підходи включають:

- **Системний підхід:** Розглядає безпеку як властивість цілісної системи, що забезпечує її стійке функціонування в умовах внутрішніх і зовнішніх загроз. Включає ідентифікацію всіх компонентів системи, їх взаємозв'язків та впливів, а також розробку заходів для підвищення стійкості системи. Наприклад, економічна безпека розглядається як здатність національної економіки підтримувати стійке зростання, справлятися з кризами та мінімізувати негативні впливи зовнішніх факторів.

- Ризик-орієнтований підхід: Фокусується на виявленні, оцінці та управлінні ризиками, що загрожують безпеці об'єкта. Включає аналіз ймовірностей і наслідків потенційних загроз, а також розробку стратегій для їх мінімізації або усунення. Наприклад, інформаційна безпека передбачає виявлення вразливостей інформаційних систем, оцінку ймовірності кіберзагроз та впровадження заходів захисту даних.

- Нормативний підхід: Базується на встановленні стандартів, норм і правил, які визначають допустимі рівні безпеки та регулюють діяльність, спрямовану на забезпечення безпеки. Включає розробку законодавчих актів, технічних стандартів та процедур для підтримання безпеки на відповідному рівні. Наприклад, екологічна безпека включає нормативи викидів забруднюючих речовин, правила поводження з відходами та заходи для запобігання екологічним катастрофам [7].

- Функціональний підхід: Розглядає безпеку як функцію управління, що включає планування, організацію, мотивацію та контроль заходів для забезпечення безпеки. Включає розподіл відповідальності, встановлення процедур і процесів для підтримання безпеки на різних рівнях організації або держави. Наприклад, промислова безпека передбачає впровадження систем управління безпекою на підприємствах, які включають інструктажі для працівників, регулярні перевірки та контроль технічного стану обладнання.

- Інтегративний підхід: Поєднує елементи різних підходів для створення комплексної системи забезпечення безпеки. Включає інтеграцію заходів на різних рівнях та в різних сферах для досягнення синергетичного ефекту. Наприклад, громадська безпека може включати елементи інформаційної безпеки, соціальної стабільності, правопорядку та захисту здоров'я населення.

Застосування цих підходів дозволяє розглядати безпеку як багатовимірне явище, яке потребує комплексного підходу для ефективного забезпечення захисту та стійкого розвитку різних об'єктів і систем.

У той же час безпеку можна розуміти не тільки як стан захищеності об'єкта, але і як потребу. За класифікацією американського психолога Абрагама Маслоу безпека є однією з базових потреб людини. В його піраміді потреб, яка відображає ієрархію людських мотивацій, безпека займає другий рівень після фізіологічних потреб (таблиця 1.10.).

Таблиця 1.10.

## Піраміда Маслоу і місце безпеки в ній [2]

|   |                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---|----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Фізіологічні потреби                               | Це основні потреби, необхідні для виживання: їжа, вода, повітря, сон, тепло та інші базові фізіологічні потреби. Після задоволення цих потреб людина переходить до наступного рівня.                                                                                                                                                               |
| 2 | Потреби в безпеці                                  | Цей рівень включає потребу в фізичній безпеці, стабільності, захисті від небезпек, порядку та передбачуваності. Люди прагнуть до безпеки житла, роботи, здоров'я, а також захисту від фізичних і соціальних загроз. В економічному контексті це може включати фінансову стабільність, впевненість у завтрашньому дні, захист від економічних криз. |
| 3 | Соціальні потреби (потреби в любові та належності) | Потреба у спілкуванні, дружбі, любові, сімейних і соціальних зв'язках. Після задоволення потреб у безпеці люди прагнуть до взаємодії з іншими людьми та формування соціальних зв'язків.                                                                                                                                                            |
|   | Потреби в повазі (потреби в самоповазі і визнанні) | Потреба у визнанні, повазі, досягненні успіху та самоповазі. Люди прагнуть до досягнення статусу, поваги інших і впевненості у своїх силах.                                                                                                                                                                                                        |
|   | Потреби в самоактуалізації                         | Потреба в реалізації свого потенціалу, творчості, саморозвитку та досягненні особистих цілей. Це найвищий рівень у піраміді Маслоу, до якого людина прагне після задоволення всіх попередніх потреб                                                                                                                                                |

Безпека, як одна з базових потреб за Маслоу, відображає фундаментальне прагнення людини до стабільності та захищеності. У широкому контексті, це прагнення стосується як фізичної, так і економічної, соціальної та психологічної сфер життя. Розуміння безпеки як потреби допомагає розробляти політики та стратегії, що спрямовані на забезпечення стабільного і захищеного середовища для життя і розвитку людей.

На переконання Сухонос В. В., економічна безпека підприємства — це такий стан функціонування, при якому забезпечується стабільність і стійкість його розвитку, захищеність від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність досягати стратегічних цілей та ефективно використовувати наявні ресурси.

Такий стан дозволяє підприємству мінімізувати ризики, уникати кризових ситуацій і підтримувати конкурентоспроможність на ринку [19].

На думку Мельник С.І., економічна безпека — це такий стан підприємства, за якого воно здатне забезпечити стабільний розвиток, ефективне використання ресурсів, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, а також можливість досягати поставлених стратегічних цілей. Економічна безпека включає в себе здатність підприємства протистояти різноманітним економічним, політичним та соціальним викликам, зберігаючи при цьому свою конкурентоспроможність і фінансову стійкість.

Єрмошенко М.М. та Горячева К.С. зазначають, що економічна безпека — це такий стан економіки, який забезпечує стійке функціонування, захист від внутрішніх і зовнішніх загроз, здатність до відновлення після кризових ситуацій і підтримання високого рівня конкурентоспроможності. Вони підкреслюють, що економічна безпека включає в себе здатність економічних суб'єктів адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, ефективно використовувати наявні ресурси та зберігати стабільність в умовах нестабільності ринку [33].

Мойсеєнко І.П., Магас Н.В., та Поповіченко Ю.А. відмічають, що економічна безпека — це стан, при якому забезпечується стабільне функціонування економічної системи, захищеність від внутрішніх та зовнішніх загроз, а також здатність досягати стратегічних цілей розвитку. Вони підкреслюють, що економічна безпека включає здатність економічних суб'єктів ефективно використовувати ресурси, підтримувати високу конкурентоспроможність та адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі.

Череп О.Г., Урусова З.П., та Урусов А.А. розглядають термін "економічна безпека" як стан економіки, при якому забезпечується захист від внутрішніх та зовнішніх загроз, стабільне функціонування, ефективне використання ресурсів і досягнення стратегічних цілей. Вони підкреслюють важливість економічної безпеки для забезпечення стійкого розвитку підприємства, його конкурентоспроможності та здатності до адаптації в умовах змінного економічного середовища [45].

Економічна безпека підприємства - це стан господарюючого суб'єкта, який забезпечує можливість виконання його основних функцій і досягнення стратегічних цілей, незважаючи на внутрішні та зовнішні загрози. Це включає стабільність фінансового становища, ефективне управління ресурсами, здатність до адаптації в умовах змінного економічного середовища та захист від різних ризиків, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства.

Бондарчук Н.В. та Кубрак А.А. відмічають, що економічна безпека підприємства — це здатність підприємства забезпечувати стійкість свого функціонування, досягати стратегічних цілей і виконувати основні функції в умовах впливу внутрішніх та зовнішніх загроз. Вони підкреслюють важливість ефективного управління ресурсами, фінансової стабільності та конкурентоспроможності, що дозволяє підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та протистояти ризикам [4].

Поняття «економічна безпека підприємства» можна сформулювати, застосувавши ієрархічний підхід, який передбачає розгляд різних рівнів захисту та забезпечення стійкості підприємства. Ієрархічний підхід до економічної безпеки включає наступні рівні [16]:

1. Стратегічний рівень: охоплює довгострокові цілі підприємства, які забезпечують його стабільність і розвиток. Сюди входять розробка стратегій розвитку, планування інвестицій, оцінка ринкових можливостей та загроз.

2. Тактичний рівень: включає середньострокові заходи для досягнення стратегічних цілей. Це може бути управління проектами, бюджетування, контроль за виконанням планів і програм.

3. Операційний рівень: зосереджується на щоденних операціях і процесах, які забезпечують безперервну діяльність підприємства. Сюди входять управління виробничими процесами, логістика, управління персоналом та фінансовий контроль.

4. Інформаційний рівень: стосується забезпечення інформаційної безпеки підприємства, захисту конфіденційних даних та інформаційних систем від внутрішніх та зовнішніх загроз.

5. Ресурсний рівень: включає ефективне управління ресурсами підприємства, такими як фінансові, матеріальні, людські та технологічні ресурси, для забезпечення їх оптимального використання і мінімізації ризиків втрат.

Таким чином, економічна безпека підприємства, з точки зору ієрархічного підходу, включає сукупність заходів і політик, спрямованих на захист та стійкий розвиток підприємства на всіх рівнях його діяльності. Всі вище перелічені підходи до вивчення економічної безпеки компанії тісно пов'язані між собою. Жоден з них не можна визначити як всеохоплюючий і досконалий. Всі наступні дослідники додають до існуючих ознак безпеки свої уточнення. Але все ж спільна ідея, що випливає з усіх трактувань полягає в тому, що: підтримка компанії у стані економічної безпеки є головною передумовою стабільного розвитку бізнесу в Україні [14].

### **1.3. Закордонний досвід формування ефективної системи економічної безпеки**

Сучасна ситуація на вітчизняному та світовому ринках характеризується зростанням глобалізації та інтеграцією економік і призводять до створення складних ланцюгів постачання та розподілу, що потребує вдосконалення логістичних та управлінських процесів. Підприємства все частіше пропонують клієнтам комплексні рішення, які включають не тільки самі товари, але й пов'язані послуги, технічну підтримку, гарантійне та післягарантійне обслуговування [10].

Розвиток технологій, зростання вимог споживачів та відкритість ринків створюють умови для більш жорсткої конкуренції. Компанії змушені постійно інноваційно розвиватися, покращувати якість продукції та послуг, оптимізувати витрати та підвищувати ефективність бізнес-процесів. Ці фактори вимагають від підприємств підвищеної уваги до управління економічною безпекою,

зокрема: оцінка можливих загроз і розробка стратегій їх мінімізації; постійне впровадження нових технологій та методів управління для підтримання конкурентоспроможності; оптимізація використання фінансових, матеріальних, людських та інформаційних ресурсів; відстеження діяльності конкурентів та ринкових тенденцій для своєчасного реагування на зміни.

Сучасні підприємства стикаються з низкою зовнішніх та внутрішніх факторів, що можуть призвести до виникнення кризи. Ці фактори проявляються у наступному [20]:

#### Зовнішні фактори

- Економічні коливання: інфляція або дефляція, рецесії або економічні спади, коливання валютних курсів.
- Політична нестабільність: зміна політичних режимів, військові конфлікти та санкції, регуляторні зміни та нові законодавчі акти.
- Технологічні зміни: впровадження нових технологій, які знижують попит на існуючі продукти, кіберзагрози та хакерські атаки.
- Соціальні зміни: зміна споживчих уподобань, демографічні зміни, що впливають на ринок праці та споживання.
- Конкуренція: вихід на ринок нових конкурентів, поява нових продуктів та послуг.

#### Внутрішні фактори

- Фінансові труднощі: низька ліквідність та платоспроможність, висока заборгованість, неефективне управління фінансами.
- Управлінські проблеми: недостатня кваліфікація менеджменту, неефективна організаційна структура, відсутність чіткої стратегії розвитку.
- Виробничі проблеми: застаріле обладнання та технології, низька якість продукції, високі виробничі витрати.
- Персонал: високий рівень плинності кадрів, низький рівень мотивації працівників, недостатній рівень кваліфікації персоналу.
- Інформаційні проблеми: неефективне управління інформаційними потоками, відсутність сучасних інформаційних систем.

Прояви кризових факторів [38]:

- Зниження прибутковості та рентабельності.
- Втрата ринкових позицій.
- Збільшення кількості невиконаних замовлень.
- Погіршення стосунків з постачальниками та клієнтами.
- Зростання кількості дефектів продукції.

Розуміння та аналіз цих факторів дозволяють підприємствам розробляти ефективні стратегії для попередження кризових ситуацій та забезпечення стійкого розвитку.

Високий рівень економічної безпеки надає підприємствам кілька важливих переваг, що сприяють їх успішному розвитку та стабільному функціонуванню (таблиця 1.11.).

Таблиця 1.11.

Переваги високого рівня економічної безпеки підприємства [2]

| № з/п | Перевага                                | Зміст переваги                                                                                                                                                                             |
|-------|-----------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Зменшення ризиків                       | Завдяки високому рівню економічної безпеки підприємства можуть краще передбачати та управляти фінансовими ризиками, що допомагає уникати кризових ситуацій                                 |
| 2     | Стабільність операційної діяльності     | Економічна безпека дозволяє підтримувати стабільний фінансовий стан підприємства, що сприяє безперервності бізнес-процесів і забезпечує виконання зобов'язань перед контрагентами          |
| 3     | Зростання конкурентоспроможності        | Завдяки захищеності від економічних загроз підприємства можуть інвестувати в інновації, розширення ринку та підвищення якості продукції чи послуг, що підвищує їхню конкурентоспроможність |
| 4     | Доступ до фінансування                  | Економічно безпечні підприємства мають більше можливостей для залучення інвестицій та кредитних ресурсів, оскільки вони викликають більше довіри у інвесторів і фінансових установ         |
| 5     | Покращення репутації                    | Високий рівень економічної безпеки підвищує довіру споживачів, партнерів і співробітників до підприємства, що позитивно впливає на його репутацію на ринку                                 |
| 6     | Ефективне управління ресурсами          | Завдяки економічній безпеці підприємства можуть більш ефективно використовувати свої фінансові та матеріальні ресурси, оптимізуючи витрати та підвищуючи прибутковість                     |
| 7     | Можливості для стратегічного планування | Економічна безпека забезпечує підприємствам можливість займатися довгостроковим плануванням, що дозволяє розробляти та реалізовувати стратегічні проекти з розвитку                        |

Ці переваги сприяють загальному зміцненню позицій підприємства на ринку та забезпечують його довгостроковий успіх.

Підприємства в різних країнах, регіонах або навіть окремих спільнотах можуть мати свої специфічні засоби досягнення економічної безпеки, що обумовлено національними, релігійними та культурними факторами. Ось кілька прикладів таких специфічних засобів [47]:

- Національні особливості: У деяких країнах держава активно підтримує бізнес через субсидії, податкові пільги та інші форми допомоги, що сприяє економічній безпеці підприємств. Національні особливості можуть впливати на структуру та потреби внутрішнього ринку, що змушує підприємства адаптувати свої стратегії для збереження економічної безпеки.

- Релігійні фактори: В деяких країнах або регіонах підприємства керуються релігійними принципами, що впливає на їхні бізнес-процеси та прийняття рішень. Наприклад, ісламські банки працюють на принципах шаріату, уникаючи традиційних відсотків. Планування бізнес-операцій може враховувати релігійні календарі, щоб уникати простоїв під час свят або важливих релігійних подій.

- Культурні особливості: В деяких культурах існують особливі традиції ведення бізнесу, які враховують місцеві соціальні та культурні норми. Наприклад, в Японії велике значення надається корпоративній культурі та лояльності співробітників. Комунікаційні стилі: Культурні фактори впливають на стиль комунікації всередині компанії та з партнерами. В одних країнах пріоритетом є прямота та відвертість, в інших — повага до старшинства та ієрархії [5].

- Економічні моделі: У різних країнах існують свої економічні моделі, що впливають на бізнес-середовище. Наприклад, скандинавські країни відомі своїми моделями соціального ринкового господарства, які впливають на стабільність бізнесу. В деяких культурах сильний акцент робиться на інноваціях та технологічному розвитку, що допомагає досягти економічної безпеки шляхом постійного оновлення та вдосконалення продуктів і послуг.

Всі ці фактори формують унікальний підхід кожного підприємства до досягнення економічної безпеки, враховуючи місцеві умови та традиції [17]. Особливості забезпечення економічної безпеки компаній у розвинених країнах світу представлені в додатку Д.

Багато країн приділяють значну увагу розробці теоретико-прикладних основ підвищення економічної безпеки підприємств та формуванню сприятливого середовища для їх діяльності. Розробка та впровадження законодавчих актів, що захищають права підприємств, забезпечують прозорість бізнес-процесів і мінімізують ризики корупції. Забезпечення доступу до фінансування через банки, інвестиційні фонди та інші фінансові інститути. Розвиток інфраструктури, яка сприяє ефективній роботі підприємств, включаючи транспортні системи, зв'язок та енергопостачання.

Підготовка кваліфікованих кадрів, які можуть ефективно керувати підприємствами та впроваджувати інновації. Стимулювання впровадження нових технологій, що підвищують продуктивність і конкурентоспроможність підприємств. Забезпечення соціальних гарантій для працівників, що сприяє стабільності та мотивації робочої сили. Використання міжнародного досвіду та залучення іноземних інвестицій для розвитку національної економіки [28].

Розробка та впровадження таких заходів сприяє створенню сприятливих умов для розвитку бізнесу, підвищенню його економічної безпеки та конкурентоспроможності на глобальному ринку. Дослідження передового світового досвіду розвинутих країн показує, що найефективнішими інструментами забезпечення економічної безпеки підприємств є наступні [39]:

- Система ризик-менеджменту: Виявлення потенційних загроз та небезпек для підприємства. Визначення ймовірності та впливу ризиків. Розробка і впровадження стратегій зниження або усунення ризиків.
- Диверсифікація діяльності: Розширення асортименту продуктів та послуг. Вихід на нові ринки та географічні регіони.
- Інформаційна безпека: Захист конфіденційної інформації та даних. Впровадження сучасних технологій кібербезпеки.

- Фінансовий моніторинг і контроль: Постійний моніторинг фінансового стану підприємства. Аудит та внутрішній контроль.
- Побудова надійної системи постачання: Створення резервних запасів. Налагодження відносин з декількома постачальниками.
- Правова підтримка: Забезпечення відповідності законодавству та регуляторним вимогам. Використання юридичних консультацій та послуг.
- Корпоративне управління: Прозорість у прийнятті рішень. Залучення зовнішніх експертів до складу ради директорів.
- Інновації та технологічний розвиток: Інвестування у дослідження та розробки. Впровадження передових технологій.
- Страхування ризиків: Використання страхових продуктів для зменшення фінансових втрат від можливих ризиків.
- Соціальна відповідальність: Підтримка працівників і місцевих громад. Забезпечення екологічної стійкості.

Впровадження цих інструментів допомагає підприємствам зменшувати вразливість до зовнішніх та внутрішніх загроз, а також сприяє стабільному та сталому розвитку [47]. Системи забезпечення інформаційної безпеки розвинених країн можуть дійсно слугувати моделями для створення ефективної інформаційної безпеки в Україні. Розглянемо деякі ключові аспекти цих систем (таблиця 1.12).

Запозичення цих практик та їх адаптація до українських реалій допоможе створити ефективну систему інформаційної безпеки, яка буде відповідати сучасним викликам та забезпечить надійний захист інформаційних ресурсів.

Проведення економічної розвідки є одним з пріоритетних напрямків діяльності іноземних спецслужб. Це зумовлено тим, що економічна інформація має стратегічне значення для держав, корпорацій та економічної безпеки в цілому. Вивчення поточних тенденцій на ринках, включаючи попит, пропозицію, ціни та конкурентів. Аналіз фінансових звітів компаній для виявлення їх фінансового стану та перспектив розвитку.

Таблиця 1.12.

Системи забезпечення інформаційної безпеки розвинених країн  
як моделі для створення ефективної інформаційної безпеки в Україні [10]

|   |                                                     |                                                        |                                                                                                                                     |
|---|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1 | Комплексний підхід                                  | Законодавче регулювання                                | Введення законів та нормативних актів, які регулюють інформаційну безпеку. Наприклад, GDPR в Європейському Союзі                    |
|   |                                                     | Політика інформаційної безпеки                         | Розробка внутрішніх політик і процедур для забезпечення інформаційної безпеки компаній                                              |
| 2 | Технологічні рішення                                | Шифрування даних                                       | Використання сучасних методів шифрування для захисту конфіденційної інформації                                                      |
|   |                                                     | Системи виявлення та запобігання вторгненням (IDS/IPS) | Впровадження технологій для моніторингу та захисту мережевої інфраструктури                                                         |
|   |                                                     | Антивірусне та антималварне ПЗ                         | Використання програмного забезпечення для захисту від шкідливих програм                                                             |
| 3 | Кібергігієна                                        | Освіта та навчання                                     | Підвищення обізнаності працівників щодо основ інформаційної безпеки, проведення регулярних тренінгів                                |
|   |                                                     | Сильні паролі та двофакторна аутентифікація            | Впровадження політики використання надійних паролів і додаткових методів аутентифікації                                             |
| 4 | Інцидент-менеджмент                                 | Планування реагування на інциденти                     | Розробка планів дій у разі виникнення інцидентів інформаційної безпеки                                                              |
|   |                                                     | Регулярне тестування                                   | Проведення регулярних тестувань та симуляцій для перевірки готовності до інцидентів                                                 |
| 5 | Співпраця з урядовими та міжнародними організаціями | Обмін інформацією про загрози                          | Взаємодія з національними та міжнародними центрами кібербезпеки для обміну інформацією про нові загрози та методи їх нейтралізації. |
|   |                                                     | Міжнародні стандарти                                   | Впровадження міжнародних стандартів інформаційної безпеки, таких як ISO/IEC 27001                                                   |
| 6 | Регулярний аудит та оцінка ризиків                  | Аудит безпеки                                          | Регулярне проведення аудитів інформаційної безпеки для виявлення слабких місць та недоліків                                         |
|   |                                                     | Оцінка ризиків                                         | Постійна оцінка ризиків та їх впливу на діяльність організації                                                                      |
| 7 | Використання передових технологій                   | Аналіз великих даних та штучний інтелект               | Використання аналітики та штучного інтелекту для виявлення аномалій і прогнозування потенційних загроз                              |
|   |                                                     | Хмарні технології                                      | Забезпечення безпеки даних у хмарних сервісах, використання передових методів захисту даних у хмарі                                 |

Відстеження нових та існуючих торговельних угод між країнами. Аналіз напрямків і обсягів іноземних інвестицій. Відстеження нових технологічних

розробок та інновацій, які можуть мати економічний вплив. Аналіз патентної активності та ліцензійних угод [9].

Вивчення стратегічних планів і проектів конкурентів. Аналіз сильних та слабких сторін конкурентів. Виявлення вразливих місць в економічній системі країни та потенційних загроз. Розробка та впровадження заходів для захисту національних економічних інтересів. Аналіз макроекономічних показників, таких як ВВП, інфляція, безробіття тощо. Прогнозування економічних тенденцій та можливих сценаріїв розвитку. Захист інформаційних систем від кібератак і несанкціонованого доступу. Забезпечення конфіденційності стратегічно важливої економічної інформації.

Економічна розвідка спрямована на забезпечення конкурентних переваг, захист економічних інтересів держави та підвищення економічної безпеки. Використання передових методів збору та аналізу інформації дозволяє спецслужбам ефективно виконувати ці завдання [19].

Збіг інтересів держави і приватного сектора створює сприятливі умови для активного використання спецслужбами служб безпеки фірм, приватних розшукових та охоронних агентів для вирішення ряду завдань [3]:

1. Збір та захист інформації: Отримання даних про діяльність конкурентів, зокрема їхню продукцію, технології, ринки збуту. Виявлення загроз: Моніторинг і аналіз потенційних загроз для бізнесу та державних структур. Забезпечення захисту інформаційних систем від кіберзлочинців і несанкціонованого доступу. Захист конфіденційної інформації, що має стратегічне значення для держави та бізнесу.

2. Аналіз ринків: Вивчення попиту, пропозиції, цінових змін та дій конкурентів на ринку. Прогнозування розвитку ринкових тенденцій і економічних сценаріїв.

3. Технологічна розвідка: Відстеження нових технологічних розробок та інновацій, які можуть вплинути на економічний розвиток. Аналіз патентних заявок та ліцензійних угод для визначення стратегічних напрямків розвитку.

4. Моніторинг міжнародних відносин: Відстеження нових та існуючих торговельних угод між країнами для оцінки їхнього впливу на національну економіку. Аналіз напрямків і обсягів іноземних інвестицій для визначення економічних можливостей та ризиків.

5. Економічна безпека: Виявлення слабких місць в економічній системі країни та потенційних загроз. Розробка та впровадження заходів для захисту національних економічних інтересів.

6. Співпраця з приватним сектором: Використання ресурсів і знань приватних розшукових агентств для підвищення ефективності розвідувальної діяльності. Забезпечення взаємодії між державними та приватними структурами для досягнення спільних економічних цілей [19].

Співпраця держави з приватним сектором в контексті економічної розвідки дозволяє оптимізувати процеси збору, аналізу та захисту інформації, забезпечуючи конкурентні переваги та зміцнюючи економічну безпеку країни.

Держави прагнуть захистити цінну науково-технічну та іншу інформацію від іноземних конкурентів, а також регламентувати форми та методи захисту цінної інформації приватного сектора (таблиця 1.13.).

Таблиця 1.13.

#### Основні підходи інформаційної безпеки [23]

|                     |                                       |                                                                                                                                |
|---------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Законодавчі заходи  | Регулювання інтелектуальної власності | Встановлення законів та нормативних актів для захисту патентів, авторських прав, торговельних марок та комерційної таємниці    |
|                     | Законодавство про кібербезпеку        | Прийняття законів, які зобов'язують компанії впроваджувати заходи для захисту від кіберзагроз                                  |
| Інституційні заходи | Державні агентства                    | Створення спеціалізованих державних агентств та організацій для захисту критичної інформації та протидії промислому шпигунству |
|                     | Національні програми                  | Розробка та впровадження національних програм з кібербезпеки та захисту інтелектуальної власності                              |
| Технологічні заходи | Шифрування даних                      | Використання передових методів шифрування для захисту конфіденційної інформації                                                |
|                     | Системи кібербезпеки                  | Встановлення комплексних систем для виявлення та запобігання кібератакам                                                       |

Продовження таблиці 1.13

|                        |                      |                                                                                                                      |
|------------------------|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Організаційні заходи   | Політики безпеки     | Розробка та впровадження політик безпеки в організаціях для захисту конфіденційної інформації                        |
|                        | Навчання персоналу   | Регулярне навчання співробітників методам захисту інформації та підвищення їхньої обізнаності про потенційні загрози |
| Міжнародна співпраця   | Угоди та конвенції   | Участь у міжнародних угодах та конвенціях для координації заходів з захисту інтелектуальної власності та інформації  |
|                        | Спільні ініціативи   | Співпраця з іншими країнами у сфері кібербезпеки та захисту критичної інформації                                     |
| Контроль та моніторинг | Інспекції та аудит   | Проведення регулярних інспекцій та аудиту систем захисту інформації в організаціях.                                  |
|                        | Моніторинг ринків    | Відстеження діяльності іноземних конкурентів та аналіз потенційних загроз                                            |
| Зворотні заходи        | Санкції та покарання | Введення санкцій та покарань за порушення законів про захист інформації та інтелектуальної власності                 |
|                        | Судові позови        | Підтримка судових позовів проти порушників інтелектуальної власності та конфіденційної інформації                    |

Ці заходи допомагають захистити стратегічно важливу інформацію, зменшити ризики промислового шпигунства і забезпечити економічну безпеку держави та приватного сектора.

Проведення кадрової політики в галузі захисту комерційної таємниці має вирішальне значення для удосконалення економічної безпеки підприємства. Основні аспекти та заходи, які можуть бути реалізовані в рамках кадрової політики, включають проведення ретельної перевірки кандидатів на роботу, включаючи аналіз їхньої професійної історії, репутації та можливих ризиків. Впровадження процедур для перевірки надійності та лояльності кандидатів, включаючи тестування на поліграфі та інші методи [27].

Регулярне проведення тренінгів та навчальних програм з питань захисту комерційної таємниці та інформаційної безпеки. Забезпечення можливостей для підвищення кваліфікації персоналу у сфері безпеки та захисту інформації. Розробка та впровадження внутрішніх політик щодо поводження з конфіденційною інформацією, включаючи правила доступу та використання комерційної таємниці. Встановлення процедур для контролю за дотриманням

політик безпеки, включаючи моніторинг діяльності співробітників та проведення регулярних аудитів.

Укладення угод про конфіденційність з усіма співробітниками, що зобов'язують їх зберігати комерційну таємницю. Введення угод про неконкуренцію, які обмежують можливість співробітників працювати на конкурентів після завершення трудових відносин. Виявлення потенційних внутрішніх загроз і розробка заходів для їхнього усунення. Запровадження програм інформування співробітників про потенційні загрози та методи захисту інформації [1].

Розробка планів дій у разі порушення безпеки або витоку комерційної таємниці. Проведення розслідувань інцидентів та вжиття відповідних заходів для запобігання повторенню. Впровадження системи заохочень для співробітників, які активно дотримуються політик безпеки та захисту комерційної таємниці. Створення умов для підвищення лояльності співробітників до компанії через соціальні програми, бонуси та інші мотиваційні заходи. Забезпечення співробітників психологічною підтримкою та консультаціями для зниження стресу і підвищення їхньої стійкості до зовнішніх впливів.

Реалізація ефективної кадрової політики в галузі захисту комерційної таємниці сприяє зміцненню економічної безпеки підприємства, підвищенню довіри з боку партнерів та зменшенню ризиків витоку конфіденційної інформації [18].

Створення сприятливих умов для розвитку структур безпеки підприємництва та ефективних механізмів взаємодії з органами державної влади дійсно може бути стимульовано на законодавчому рівні. Ось кілька ключових заходів, які можуть бути впроваджені [22]:

- Введення спеціальних законів і регламентів, що регулюють діяльність приватних охоронних і розвідувальних агентств.
- Створення правової бази для співпраці між державними органами та недержавними структурами безпеки.

- Введення податкових пільг для компаній, що інвестують у власні системи безпеки та захисту інформації.
- Надання державних грантів і субсидій на розвиток приватних безпекових технологій і інфраструктури.
- Розробка та впровадження освітніх програм для підготовки фахівців у сфері безпеки.
- Організація курсів підвищення кваліфікації для існуючих працівників служб безпеки.
- Розробка національних стандартів для послуг у сфері безпеки, які мають відповідати міжнародним нормам.
- Введення обов'язкової сертифікації послуг у сфері безпеки, що гарантує якість і надійність.
- Створення платформ для обміну інформацією і досвідом між державними органами і приватними структурами безпеки.
- Формування координаційних рад, що включають представників державних органів та приватного сектора для розробки спільних стратегій безпеки.
- Створення державних інформаційних ресурсів для підтримки діяльності приватних безпекових структур.
- Введення механізмів для оперативного обміну інформацією про загрози та інциденти між державними органами та приватними структурами.
- Встановлення системи регулярних перевірок діяльності приватних безпекових структур для забезпечення відповідності стандартам.
- Залучення громадськості до обговорення та розробки політик у сфері безпеки [30].

Впровадження цих заходів на законодавчому рівні дозволить створити сприятливі умови для розвитку недержавної системи безпеки, підвищити рівень захисту підприємництва та забезпечити ефективну взаємодію між державними органами і приватними структурами.

## РОЗДІЛ 2

### ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНОЇ АГРОРОФІРМИ «САВИНЦІ»

#### 2.1. Організаційна та економічна характеристика ПАФ «Савинці»

ПАФ «Савинці» є самостійним суб'єктом підприємницької діяльності, який має права юридичної особи і здійснює виробничо-комерційну діяльність з метою отримання відповідного прибутку, за рішенням засновника, на належне йому майно з правом наймати робочу силу.

Агрофірма в своїй діяльності керується Конституцією України, Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законом «Про господарські товариства», іншими нормативно-правовими актами України, а також положеннями Статуту. Єдиний установчий документ ПАФ «Савинці» – Статут.

Повна назва підприємства – Приватна агрофірма «Савинці». Скорочена назва підприємства – ПАФ «Савинці». Юридична адреса компанії: Київська обл., Білоцерківський р-н, с. Савинці. Код ЄДРПОУ 30835959. Дата заснування компанії – 05.03.2002. Телефон: +380996273568 +380456229248. Засновник і кінцевий бенефіціарний власник агрофірми – Литвин Ярослав Васильович. Уповноважена особа ПАФ «Савинці» - Оленко Олексій Миколайович.

Основний вид діяльності: 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин. Інші види діяльності: вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур, розведення свиней, допоміжна діяльність у рослинництві, оптова торгівля м'ясом і м'ясними продуктами, роздрібна торгівля з лотків і на ринках харчовими продуктами, напоями та тютюновими виробами.

ПАФ «Савинці» має відокремлене майно і може від свого імені набувати права і нести зобов'язання, бути позивачем та відповідачем у суді, і в арбітражному суді. Фірма має самостійний баланс, розрахунковий валютний та

інші рахунки в установах банків. Фірма і торгова марка, зареєстровані в установленому порядку, керуються її засновником або уповноваженою ним особою, крім випадків, коли це рішення суперечить діючому законодавству України.

Майно компанії формується за рахунок особистих внесків засновника, прибутку, отриманого від виробничо-комерційної діяльності фірми, а також інших доходів і майна засновника. Підприємство може здавати в оренду або користування земельні чи майнові паї громадян, має право надавати і передавати компаніям, установам, організаціям та громадянам в обмін, оренду, тимчасове користування майно, що йому належить. Статутний фонд ПАФ «Савинці» складає 1645703,92 грн., який формується за рахунок одноразової передачі засновником майна та коштів, які перебувають у його власності.

ПАФ «Савинці» має власні оборотні та необоротні активи, крім того, господарство орендує основні засоби на період посіву та збирання врожаю, а також складські приміщення. На території села Савинці збудовано 43 механічні майстерні та інші підсобні приміщення. Мають свиноферму, кормоблок, ангари, склади. Галузь тваринництва – це не тільки свинарство – розведення та відгодівля поголів'я тварин. Також компанія вирощує велику рогату худобу та рибу в селі Савинці.

Під організаційною структурою менеджменту розуміється впорядкована сукупність управлінських ланок і зв'язків між ними. Розрізняє такі поняття, як елементи (ланки), зв'язки та рівні. Елементи організаційної структури - це служби, групи і співробітники, які виконують різні функції. У свою чергу між підрозділами мають місце певні зв'язки, серед яких виділяють: вертикальні і горизонтальні, лінійні та функціональні. Розглянемо організаційну структуру менеджменту ПАФ «Савинці», яка показана на рис.2.1.

Рис. 2.1. показав, що компанія має організаційну структуру з вертикальним розподілом праці і має лінійні зв'язки, тобто ПАФ «Савинці» має лінійно-функціональну структуру менеджменту.

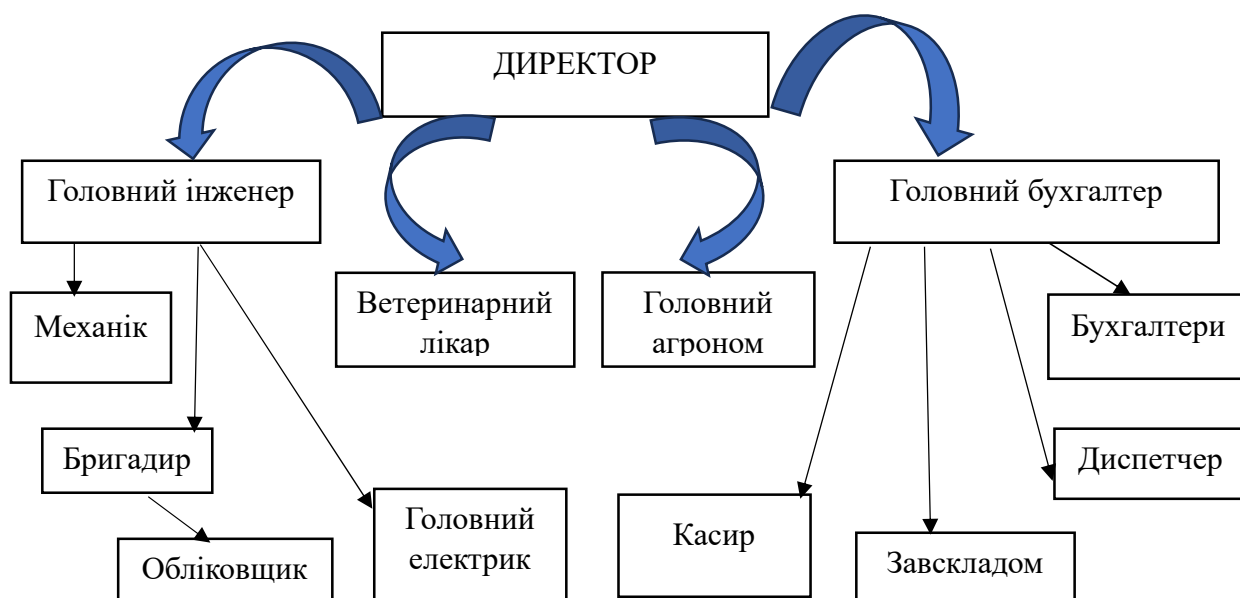


Рис. 2.1. Організаційна структура менеджменту ПАФ «Савинці»

Вертикальний розподіл праці – це відносини підпорядкування. Необхідність у відносинах виникає у разі ієрархічного менеджменту. Комунікаційні дані служать каналами для передачі адміністративної та звітної інформації, тим самим створюючи стабільність в компанії. Лінійні зв'язки відображають потік інформаційних управлінських рішень між лінійними менеджерами. Поділ на підрозділи відбувається у відповідності до цілей та стратегій компанії. Кожен підрозділ ПАФ «Савинці» має чіткі та визначені завдання та функції [48].

Для ПАФ «Савинці» підходить дана організаційна структура, персонал якого виконують однакові функції. Перевага такої структури - це можливість швидкого прийняття рішень, реагування на зміни зовнішнього середовища, забезпечення неформального підходу до мотивації та контролю діяльності персоналу. Така структура дозволяє виконувати цілі і завдання, що стоять перед ПАФ «Савинці».

Робота, яку необхідно виконати в компанії, розподіляється між підрозділами. Це економить час і трудові ресурси. Кожен працівник має свої завдання, направлені на виконання заходів, що призведуть до

конкурентоспроможної діяльності всієї компанії. У кожного працівника є безпосередній керівник, від якого він отримує завдання і поради. Перед цим керівником працівник відповідає за виконану роботу.

Бухгалтерія ПАФ «Савинці» складається з п'яти осіб, включаючи головного бухгалтера. Обов'язки між бухгалтерами розподілені - бухгалтер з матеріального обліку, бухгалтер з рослинництва, обліковець по продукції тваринництва, бухгалтер-касир веде облік заробітної плати і головний бухгалтер - решту всіх рахунків. Форма обліку в компанії — журнально-ордерна, частково автоматизована за допомогою програми Microsoft Office Excel. Первинні документи заповнюються електронно-автоматично. Бухгалтер з матеріального обліку веде облік вручну. Дані передаються головному бухгалтеру, який реформує їх в електронний вигляд.

Бухгалтерія виробничих ділень розташована в 30-ти кілометровій зоні від головного офісу, це заважає своєчасному оформленню первинних документів, і цим питанням займаються менеджери ділень. Амортизація основних засобів обчислюється за податковим методом. Інвентаризаційна оцінка при вибутті обчислюється за фактичною вартістю. Звіти подаються начальниками відділів у встановлені терміни [20].

Надзвичайно важливим є стратегічне управління сільськогосподарськими підприємствами. Одним із ключових питань його використання відповідними суб'єктами господарської діяльності є розробка бізнес-стратегії їх подальшої діяльності. Бізнес-стратегія ПАФ «Савинці» включає стратегію подальшого розвитку, стабілізацію та скорочення.

Стратегічне бачення ПАФ «Савинці» здійснюється при формуванні управлінських рішень на основі оцінки таких факторів як: ринкова ситуація на даний час; очікувана ефективність діяльності; вплив стратегій минулих періодів; рівень ризику в діяльності компанії; вплив власників на процес функціонування; вплив внутрішніх та зовнішніх факторів, залежність від часового фактору та інше.

Стратегічний менеджмент ПАФ «Савинці» і виконання цілей сталого розвитку на засадах соціальної відповідальності показано в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Стратегічне бачення компанії ПАФ «Савинці» та її внесок у виконання цілей сталого розвитку підприємства на засадах соціальної відповідальності

| Соціальна відповідальність: ключові напрями                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Цілі сталого розвитку, їх складові                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>ПЕРСОНАЛ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>- підтримка рівня здоров'я і благополуччя персоналу;</li> <li>- підвищення рівня якості освіти та забезпечення росту професійного потенціалу персоналу;</li> <li>- створення умов гідної праці і економічного росту;</li> <li>- внесок у стабільний розвиток громади регіону розташування компанії</li> </ul> |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- гідну оплату праці і належні умови роботи;</li> <li>- впровадження ефективних практик організації та менеджменту діяльності;</li> <li>- дотримання права людини та громадянина;</li> <li>- соціальні гарантії роботи працівників, в тому числі через підтримуючі програми;</li> <li>- дотримання правил і норм охорони праці;</li> <li>- розвиток засад корпоративної культури і корпоративного духу в колективі;</li> <li>- дотримання засад гендерної рівності персоналу;</li> </ul> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ПАРТНЕРИ ПО БІЗНЕСУ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- дотримання норм стандартів якості, надійності, безпеки та екологічності товарів і послуг;</li> <li>- прийняття участі у спільних ініціативах і підтримці проектів розвитку компанії;</li> <li>- реалізація програм навчання та консультування;</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>ДОВКІЛЛЯ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- зменшення викидів шкідливих речовин у повітря транспортом, який використовується у процесі роботи фірми;</li> <li>- впровадження технологій енергозберігання;</li> <li>- запровадження процесу сортування відходів;</li> <li>- удосконалення процесу озеленення.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

ПАФ «Савинці» докладає максимальних зусиль для збільшення виробництва і пошуків нових шляхів реалізації товарів на ринку. Тому пропонуємо цьому сільськогосподарському підприємству для кращої діяльності прийняти на використання стратегію «Проникнення». Ця стратегія сприяє зусиллям компанії глибше проникнути на ринок і додатковим зусиллям збільшити темпи зростання виробництва і продажів [30].

Отже, провівши дослідження, можна зробити наступний висновок, що директор ПАФ «Савинці» є лідером демократичного стилю. Як правило, для

лідерів цього стилю характерні рівний тон у спілкуванні, терплячість до критики у свою сторону, доброзичливість і відкритість у спілкуванні з персоналом. Вважається, що цей стиль управління направлений на розкриття професійних можливостей працівника і це в кінцевому підсумку призводить до високих показників на підприємстві. Тому директор використовує соціальний, орієнтований на людей метод управління. Цей метод забезпечує розвиток і становлення колективів через чинники їх діяльності. Мотиви, потреби, інтереси, потяги, ідеали, цілі є такими факторами. [40]

## 2.2. Характеристика служби економічної безпеки ПАФ «Савинці» та організація її роботи

ПАФ «Савинці» - це економічно середня за розміром і діяльністю компанія, яка має два підрозділи, які забезпечують фінансову та економічну безпеку підприємства: підрозділ інформаційного і аналітичного забезпечення та підрозділ охорони. Структуру служби економічної безпеки ПАФ «Савинці» показано на рисунку 2.2.

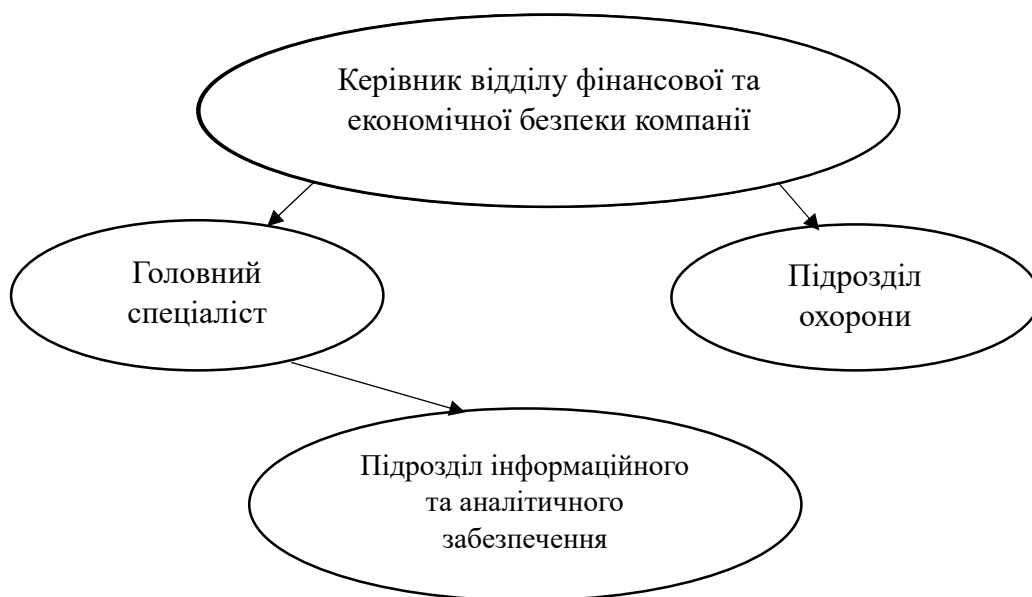


Рис. 2.2. Структура служби економічної безпеки ПАФ «Савинці»

У своїй роботі ПАФ «Савинці» керується різноманітними законодавчими та нормативними актами, інструкціями щодо забезпечення ефективної діяльності системи економічної безпеки, а саме [8]:

- Положення про службу охорони;
- Положення про комерційну таємницю компанії;
- Інструкція по роботі з конфіденційною інформацією для менеджерів, спеціалістів та технічного персоналу;
- Інструкції з інженерного та технічного забезпечення та інформаційного захисту;
- Інструкція по роботі з торговими представниками та клієнтами.

Основними напрямками роботи ПАФ «Савинці» в сфері безпеки є [19]:

- інформаційні та аналітичні дослідження і прогнозування оцінок безпеки;
- забезпечення безпеки працівників;
- створення умов для збереження та фізичного захисту матеріально-фінансових засобів і об'єктів;
- забезпечення безпеки ресурсів - носіїв інформації.

Дослідження проблеми забезпечення економічної безпеки ПАФ «Савинці» на сучасному етапі неможливе без вивчення особливостей, які впливають на рівень економічної безпеки ПАФ «Савинці». Аналіз вимагає не лише вивчення внутрішнього, а й зовнішнього середовища, на яке значний вплив робить специфіка сфери його роботи, оскільки визначає сукупність зовнішніх факторів, які впливають на рівень формування економічної безпеки компанії [18].

До особливостей, які впливають на рівень економічної безпеки ПАФ «Савинці», належать: біологічне виробництво, необхідність залучення природних ресурсів у виробництво, низька цінова еластичність попиту на сільськогосподарські товари, безпосередній зв'язок із функціонуванням сільських територій і їх інфраструктурою, ефективність виробництва

сільськогосподарської продукції, природні ресурси, короткочасне зберігання окремих видів продукції сільськогосподарського призначення тощо.

Крім того, необхідно враховувати такі особливості сільського господарства, як нестабільний фінансовий стан галузі, низька рентабельність сільськогосподарського виробництва, висока вартість залученого капіталу, високі ризики тваринницької і рослинницької галуз [10]і.

Основні види ризиків є внутрішні та зовнішні загрози економічній безпеці підприємства. Види ризиків та їх характеристика показані в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

### Основні ризики економічної безпеки

ПАФ «Савинці» [47]

| Види ризиків | Характеристики ризиків                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Технологічні | <p>Кібербезпека: Загрози з боку хакерів, вірусів, шкідливого програмного забезпечення та інших кібер-атак, які можуть призвести до втрати даних, порушення роботи систем та фінансових втрат.</p> <p>Технічні збої: Поломки обладнання, збої програмного забезпечення та мережеві збої можуть призвести до простою виробництва, втрати даних та порушення бізнес-процесів.</p> <p>Інноваційні ризики: Недостатнє впровадження нових технологій може знизити конкурентоспроможність підприємства, в той час як надмірна інноваційність може призвести до невиправданих витрат та ризиків.</p> <p>Застаріле обладнання: Використання застарілих технологій та обладнання може призвести до зниження ефективності виробництва, підвищення витрат на обслуговування та ремонт.</p> <p>Залежність від постачальників: Збої у постачанні необхідного обладнання чи програмного забезпечення можуть призвести до затримок у виробництві та фінансових втрат.</p> <p>Порушення захисту даних: Незахищеність персональних та конфіденційних даних може призвести до фінансових втрат, втрати репутації та юридичних проблем.</p> |
| Екологічні   | <p>Забруднення навколишнього середовища: Викиди шкідливих речовин у повітря, воду та ґрунт можуть призвести до штрафів, судових позовів, репутаційних втрат і підвищення витрат на очищення та компенсацію шкоди.</p> <p>Виснаження природних ресурсів: Надмірне використання ресурсів, таких як вода, енергія або сировина, може призвести до їх виснаження, підвищення витрат та зниження доступності для підприємства.</p> <p>Кліматичні зміни: Зміни клімату, такі як підвищення температури, зміни в кількості опадів, стихійні лиха (повені, урагани), можуть порушити виробничі процеси, транспортні маршрути та інфраструктуру.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |

|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                      | <p>Екологічні регуляції та норми: Постійне посилення екологічних вимог з боку держави та міжнародних організацій може призвести до підвищення витрат на дотримання нормативів, модернізацію обладнання та впровадження екологічно чистих технологій.</p> <p>Відходи виробництва: Необхідність утилізації або переробки виробничих відходів може збільшити витрати підприємства та вимагати додаткових ресурсів.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Соціальні            | <p>Трудові конфлікти: Страйки, масові звільнення, незадоволеність працівників умовами праці можуть призвести до зниження продуктивності, простоїв виробництва та втрати прибутків.</p> <p>Соціальні зміни: Зміни в демографії, міграційні процеси, зміни в очікуваннях споживачів можуть вплинути на ринок праці та попит на продукцію підприємства.</p> <p>Репутаційні ризики: Негативні відгуки, скандали, пов'язані з діяльністю підприємства або його продукцією, можуть негативно вплинути на імідж і довіру споживачів, що призведе до зниження продажів.</p> <p>Корпоративна соціальна відповідальність (КСВ): Невиконання підприємством своїх зобов'язань у сфері КСВ може викликати негативну реакцію з боку суспільства, ЗМІ та регуляторів, що вплине на фінансові результати та репутацію.</p> <p>Зміни в законодавстві: Нові закони та регулювання у сфері соціального захисту працівників, праці, здоров'я та безпеки можуть підвищити витрати на дотримання нормативів та адаптацію до нових вимог.</p>                                                                                   |
| Агроекологічні       | <p>Кліматичні зміни: Зміни температурного режиму, опадів, підвищення частоти та інтенсивності екстремальних погодних умов (посухи, повені, урагани) можуть негативно вплинути на врожайність.</p> <p>Забруднення ґрунтів і води: Використання пестицидів, гербіцидів та інших хімічних речовин може призвести до забруднення ґрунтів і водних ресурсів, що негативно впливає на врожайність і екосистеми.</p> <p>Деградація ґрунтів: Ерозія, виснаження родючості ґрунтів, засолення та інші процеси можуть знизити продуктивність сільськогосподарських угідь і потребують значних витрат на відновлення.</p> <p>Біологічні ризики: Поширення шкідників, хвороб рослин і тварин може призвести до значних втрат врожаю і продукції тваринництва.</p> <p>Водні ресурси: Нестача води для зрошення через посухи або забруднення водних джерел може знизити врожайність і вплинути на стабільність виробництва.</p> <p>Зміни в біорізноманітті: Зниження біорізноманіття через монокультури, знищення природних середовищ існування може негативно вплинути на екосистему і стійкість агровиробництва.</p> |
| Фінансово-економічні | <p>Кредитний ризик: Ймовірність невиконання боргових зобов'язань контрагентами або партнерами, що може призвести до втрат для підприємства.</p> <p>Ліквідний ризик: Нездатність підприємства своєчасно виконувати свої фінансові зобов'язання через недостатність ліквідних коштів або активів.</p> <p>Валютний ризик: Коливання обмінних курсів валют можуть вплинути на вартість зовнішньоекономічних операцій та фінансових зобов'язань, особливо для підприємств, які здійснюють міжнародну торгівлю.</p> <p>Ризик процентної ставки: Зміни процентних ставок можуть вплинути на вартість кредитів та фінансових зобов'язань підприємства, що може призвести до підвищення витрат на обслуговування боргу.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
|---------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                     | <p>Інфляційний ризик: Зростання рівня інфляції може зменшити купівельну спроможність грошей, що вплине на витрати та доходи підприємства.</p> <p>Ризик банкрутства: Невдалі фінансові рішення, зниження попиту на продукцію чи послуги, високий рівень заборгованості можуть призвести до банкрутства підприємства.</p> <p>Ризик втрати капіталу: Невдалі інвестиції або непередбачувані витрати можуть призвести до втрати капіталу підприємства.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Виробничі           | <p>Технічні збої та поломки обладнання: Поломки, знос та відмова обладнання можуть призвести до простоїв, затримок у виробництві та додаткових витрат на ремонт чи заміну.</p> <p>Виробничі аварії та нещасні випадки: Неправильне використання обладнання, недотримання техніки безпеки та інші чинники можуть спричинити аварії, травми працівників та зупинку виробництва.</p> <p>Низька якість сировини: Використання неякісної сировини може призвести до виробництва неякісної продукції, що впливає на репутацію підприємства та призводить до фінансових втрат через рекламації та повернення продукції.</p> <p>Непередбачені зовнішні фактори: Природні катастрофи (пожежі, повені), соціальні конфлікти чи інші непередбачені події можуть порушити виробничий процес та призвести до значних втрат.</p> <p>Невідповідність технологічних процесів: Невиконання або неправильне виконання технологічних норм і стандартів може призвести до зниження якості продукції та ефективності виробництва.</p> <p>Залежність від постачальників: Затримки в постачанні необхідних матеріалів чи комплектуючих можуть порушити виробничі плани та призвести до простоїв.</p> <p>Людський фактор: Низька кваліфікація працівників, помилки в роботі, неефективне управління можуть знизити продуктивність та якість виробничого процесу.</p> |
| Політично-військові | <p>Політична нестабільність: Зміни в уряді, політичні кризи, протести та революції можуть вплинути на законодавче середовище, податкову політику та загальні умови ведення бізнесу.</p> <p>Військові конфлікти: Військові дії, збройні конфлікти та терористичні акти можуть призвести до руйнування інфраструктури, втрати майна та припинення виробничих процесів.</p> <p>Санкції та ембарго: Введення санкцій чи ембарго з боку інших держав або міжнародних організацій може обмежити доступ до ринків, технологій та фінансових ресурсів.</p> <p>Зміни в законодавстві та регулюванні: Несподівані зміни в законодавстві, посилення регуляцій, введення нових норм та вимог можуть збільшити витрати на дотримання законодавства та вплинути на фінансові результати підприємства.</p> <p>Корупція: Високий рівень корупції в країні може збільшити операційні витрати, створити непередбачувані витрати та ускладнити ведення бізнесу.</p> <p>Зміни в зовнішній політиці: Зміни у відносинах між державами можуть вплинути на умови торгівлі, митні тарифи та доступ до ринків збуту.</p>                                                                                                                                                                                                                                              |

Важливим питанням проведеного дослідження є аналіз критеріїв економічної безпеки ПАФ «Савинці». Критерії економічної безпеки – це

кількісне чи якісне граничне значення критерія, яке оцінює рівень економічної безпеки підприємства [20].

На основі даного визначення сформовано основні вимоги, яким повинні відповідати критерії, які дають характеристику економічній безпеці ПАФ «Савинці». Такі критерії мають відображати :

- результати діяльності підприємства;
- основну мету діяльності компанії;
- забезпечити рівень ефективності відтворювального процесу сільськогосподарського виробництва;
- дають змогу реально оцінити рівень економічної безпеки аграрної сфери в цілому і кожної складової безпеки окремо [12].

Забезпечення економічної безпеки - одна з основних складових успішної підприємницької діяльності ПАФ «Савинці». У сучасному світі інформаційну безпеку неможливо забезпечити без захисту всього комп'ютерного обладнання, комунікацій та програм, які використовує компанія. У зв'язку з цим усі технічні засоби обробки інформації, програмне забезпечення об'єднують поняття ресурс. Безпека ресурсу залежить від таких критеріїв, як [2]:

а) конфіденційність (здатність ресурсу бути доступним лише для користувачів одного підприємства, які мають дозвіл на це, та бути недоступним для всіх інших);

б) цілісність (здатність ресурсу бути повним, незмінним та працездатним протягом усіх необхідних періодів роботи користувачів компанії);

в) доступність (здатність ресурсу знаходитися в потрібному для користувача місці, в потрібний час та в потрібному вигляді).

Весь персонал компанії, який займається проблемами безпеки ресурсів, повинні мати чітко сформульовані інструкції. Дані інструкції повинні враховувати, з одного боку, весь діапазон дозволених робіт з ресурсом, а з іншого боку, наслідки неправомірних дій з ресурсом.

Служба безпеки ПАФ «Савинці» брала участь у розробці внутрішніх нормативних актів для відображення вимог стосовно створення і менеджменту

безпекою компанії. Діяльність служби безпеки ПАФ «Савинці» в цьому аспекті є циклічною та системною. Основні етапи даної роботи показані на рисунку. 2.3.

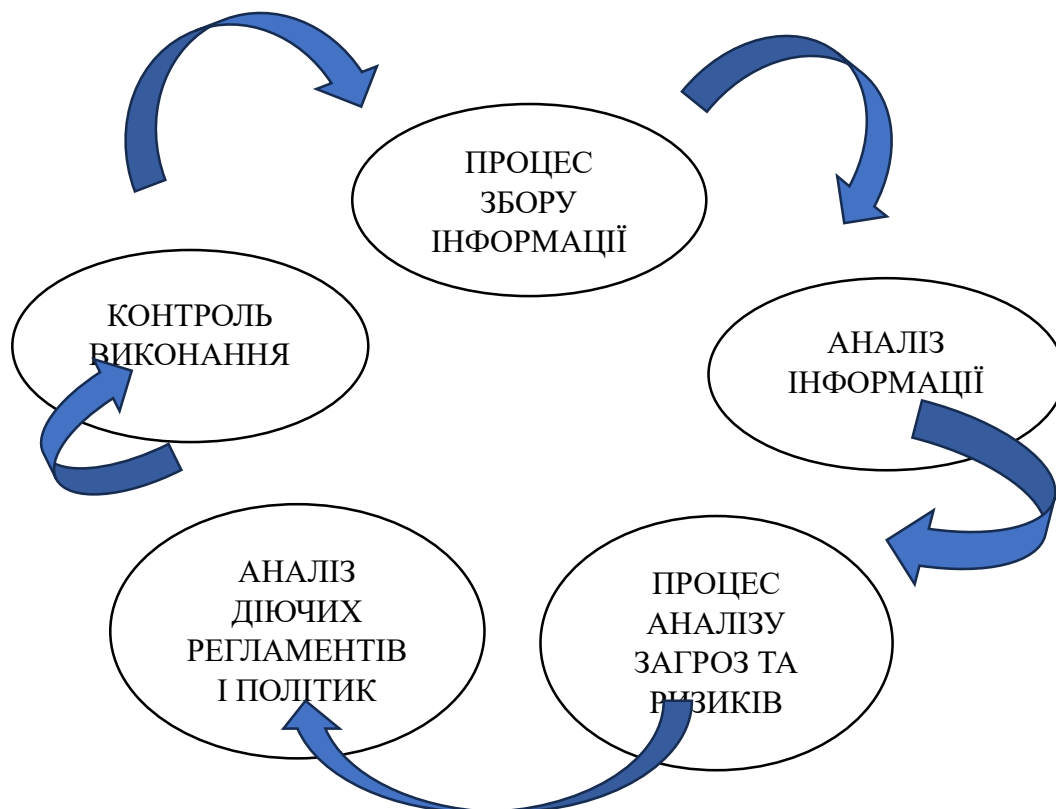


Рис. 2.3. Етапи роботи служби безпеки ПАФ «Савинці» [15]

Таким чином, процес менеджменту економічною безпекою компанії ПАФ «Савинці» вимагає розробки відповідного механізму. Компоненти такого механізму - це сукупність фінансових інтересів компанії, організаційної структури та управлінського персоналу, технічні та технологічні можливості менеджменту, функції, методи та принципи менеджменту, фінансові інструменти, критерії оцінки діяльності фірми.

### **РОЗДІЛ 3**

## **УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПРИВАТНОЇ АГРОРОФІРМИ «САВИНЦІ» З МЕТОЮ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ КОМПАНІЇ**

### **3.1. Шляхи зміцнення економічної безпеки ПАФ «Савинці» з метою ефективного її функціонування**

Варто зазначити, що в умовах економічної та політичної нестабільності в державі, діяльність компанії великою мірою залежить від раціональних, виважених управлінських рішень та ефективної системи їх роботи. Вирішення цих завдань у вітчизняних фірмах ускладнюється тим, що відсутній чіткий вектор розвитку і не розроблена якісна стратегія менеджменту. Все це веде до зменшення фінансової стійкості, зниження потенціалу і конкурентоспроможності компанії.

Умови функціонування ПАФ «Савинці» значно ускладнюються на сучасному етапі розвитку економіки країни, в умовах фінансової та економічної нестабільності і складних трансформаційних процесах. Ефективність роботи суб'єктів господарської діяльності в основному визначається станом їх фінансів, що зумовлює потребу аналізу проблеми забезпечення економічної безпеки компанії [24].

Недостатня увага до проблеми економічної безпеки може призвести, навіть при високій рентабельності бізнесу, до того, що компанія стане об'єктом недружнього поглинання, а з іншого боку, зростання бізнес-показників спричиняє більшу залежність компанії від зовнішнього фактора. Джерела фінансування та, ймовірно, втрати самостійності у прийнятті управлінських рішень. Тому важливим є ретельний аналіз системи економічної безпеки компанії, метою якого є визначення рівня безпеки, ідентифікація ризиків, деструктивних факторів і загроз, формування оптимальної безпекової стратегії

організації, направленої на досягнення її стійкості у короткостроковій і довгостроковій перспективі [36].

Проведений у другому розділі аналіз економічного стану і визначення безпечного рівня ПАФ «Савинці» дав змогу виявити проблемні сторони життєдіяльності досліджуваної компанії і зосередити увагу на заходах щодо мінімізації або усунути їх.

Досягнення рентабельності є першочерговим завданням суб'єкта господарської діяльності, що працює на комерційній основі. Підвищення рентабельності можливе в наслідок збільшення об'ємів продажів і зниження витрат виробництва.

Ріст обсягів продажів ПАФ «Савинці» передбачає [48]:

- стимулювання попиту на продукцію компанії;
- розширення мережі збуту та вихід на нові ринки реалізації товарів;
- комплексне маркетингове дослідження потенційних ринків реалізації продукції;
- вивчення можливостей проведення маркетингової політики наступального характеру;
- випуск нових конкурентоспроможних на ринку видів товарів.

Здешевлення продукції передбачає:

- пошук постачальників, які пропонують більш вигідні умови;
- скорочення постійних і змінних витрат в наслідок економії;
- зниження постійних витрат за рахунок зменшення надлишкових виробничих потужностей підприємства [12].

Для компанії завжди важливо правильно визначити оптимальну потребу в оборотних коштах, яка дозволить отримати запланований прибуток при заданому обсязі виробництва з мінімальними витратами. Заниження розміру оборотних коштів веде до нестабільного фінансового стану, перебоїв у виробничому процесі підприємства і, як результат, зменшення обсягу виробництва та прибутку. І навпаки, завищення розмірів оборотних коштів

підприємства зменшує можливість компанії витратити капітал на розширення виробництва.

Особлива роль у нових умовах господарської діяльності приділяється раціональному й ефективному використанню оборотних коштів, насамперед грошових коштів. Це пов'язано з тим, що наявність оптимального балансу грошових коштів - це один із важливих складових безперервного виробничого процесу підприємства. Саме тому в умовах сучасного бізнесу так важливо забезпечити оптимізацію грошових потоків в кожній компанії [40].

Оптимізація руху високоліквідних оборотних коштів — це процес вибору оптимальних форм їх організації у виробництві при врахуванні умов та особливостей господарської діяльності підприємства.

Досягнення маркетингових цілей в компанії здійснюється відділом збуту, основною функцією якого є реалізація продукції через канали збуту, але слід зазначити про відсутність обґрунтованого стратегічного планування маркетингової діяльності. (дослідження економічного ринку, розробка рекламних заходів компанії, аналізу цінова політика), тобто цей структурний підрозділ підприємства своєю діяльністю не повністю охоплює необхідний комплекс маркетингових заходів, який необхідний для ефективної роботи компанії в умовах кризового ринку. Тому виникає необхідність перегляду ефективності менеджменту маркетингом в ПАФ «Савинці».

Для цього було проведено SWOT-аналіз діяльності ПАФ «Савинці», який здійснювався у відповідності з наступним алгоритмом: визначено та розподілено на групи основні фактори макросередовища, які впливають роботу компанії; оцінено та охарактеризовано внутрішнє середовище ПАФ «Савинці», проведено аналіз можливостей та загроз макросередовища, проведено пошук можливих варіантів для їх вирішення; встановлено взаємозв'язки між можливостями та загрозами, складено SWOT-матрицю, на основі якої розроблено маркетингову стратегію подальшої діяльності ПАФ «Савинці» [16].

Встановлено, що ПАФ «Савинці» має значні переваги такі як: висока якість, інноваційні технології. Наявність таких недоліків, як: відсутність

власної роздрібною мережі, недосконала система управління, неефективна дистрибуція продукції через існуючі канали збуту - не дають можливості повною мірою використати наявний потенціал компанії. Загалом сильні сторони ПАФ «Савинці» оцінено в 12 балів, а слабкі – у 11 балів. Це свідчить про достатність ресурсної бази компанії для усунення виявлених проблемних питань діяльності ПАФ «Савинці».

В умовах кризової ситуації в Україні існує велика кількість загроз: тривалий військовий конфлікт в країні, економічна криза, загроза неконтрольованого цінового росту на ресурси, зниження доходів населення, суспільна нестабільність, нестійка девальвація національної валюти. Ці загрози призводять до нестабільності в суспільстві, створюють небезпеку для стабільної роботи компанії. Разом з тим, необхідно звернути увагу на окреслені можливості розвитку ПАФ «Савинці» стосовно розширення виробничої діяльності, удосконалення збутової політики компанії; пошук нових сегментів економічного ринку, використання в роботі новітніх технологій. Впровадження цих можливостей дозволить не лише уникнути загроз, а й дасть можливість підвищити конкурентоспроможність компанії [3].

Виходячи з проведеної оцінки адаптивності компанії ПАФ «Савинці» можна відзначити, що продукція компанії має прийнятну ціну та високу якість. Проте внаслідок недосконалої діяльності відділу реалізації та виявленої відсутності власної збутової мережі, має місце незадовільний рівень попиту та незайняті підприємством привабливі сегменти, через що не використані наявні можливості для подальшого росту компанії.

Встановлено, що підприємство має велику кількість постачальників. Це є позитивним моментом, тому що компанія за необхідності може компенсувати недоліки поставок і це зменшує ймовірність перебоїв у постачанні сировини. Також підприємство має достатню кількість оптових клієнтів, що є основою стабільної роботи компанії [11].

На основі аналізу макро- та мікросередовища ПАФ «Савинці» створено матрицю SWOT-аналізу (таблиця 3.1).

Таблиця 3.1

## Матриця SWOT-аналізу ПАФ «Савинці» [50]

|                                               |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Зовнішнє середовище компанії                  | <b>Можливості компанії</b>                                                                                                                                                  | <b>Загрози для компанії</b>                                                                                                                                                                                                 |
|                                               | 1. Можливість отримання додаткових інвестицій від партнерів по бізнесу                                                                                                      | 1. Кризи в державі: економічна, соціальна, політична                                                                                                                                                                        |
|                                               | 2. Вихід компанії на нові ринки чи сегменти ринку                                                                                                                           | 2. Високий рівень податкових ставок                                                                                                                                                                                         |
|                                               | 3. Розширення процесу виробництва та реалізації продукції                                                                                                                   | 3. Неконтрольований ріст цін на сировинний матеріал                                                                                                                                                                         |
|                                               |                                                                                                                                                                             | 4. Недоброчесна конкурентна боротьба                                                                                                                                                                                        |
|                                               |                                                                                                                                                                             | 5. Інфляція, зниження курсу нац. валюти                                                                                                                                                                                     |
| Внутрішнє середовище компанії                 |                                                                                                                                                                             | 6. Низька споживча можливість населення                                                                                                                                                                                     |
| <b>Сильні сторони компанії</b>                | <b>SiM-поле (20 балів)</b>                                                                                                                                                  | <b>SiZ-поле (32 бали)</b>                                                                                                                                                                                                   |
| 1. Стабільний прибуток                        | За рахунок реалізації нової маркетингової стратегії і політики стимулювання реалізації продукції знизити наслідки не виконання програми по стимулюванню кінцевого споживача | Запровадження сучасних технологій, дотримання високої якості продукції та доступних цін, залучення персоналу з високим рівнем кваліфікації.                                                                                 |
| 2. Використання інноваційних технологій       |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. Ріст фондівддачі і продуктивності праці    |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |
| 4. Висока кваліфікація персоналу              |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |
| <b>Слабкі сторони</b>                         | <b>SiM-поле (20 балів)</b>                                                                                                                                                  | <b>Поле SiZ-поле (32 бали)</b>                                                                                                                                                                                              |
| 1. Відсутня власна мережа роздрібної торгівлі | Реорганізація відділу реалізації, відкриття маркетингової служби, проведення оптимізації розподілу товарів за наявними каналами збуту                                       | Через інфляційні процеси в державі в подальшому є можливість відлякування іноземних інвесторів, тому доцільно провести впровадження змін у структуру менеджменту, технологію виробництва потрібно покласти на власні кошти. |
| 2. Недоліки мотиваційного менеджменту         |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |
| 3. Відсутність рекламної діяльності           |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |
| 4. Неефективна діяльність відділу реалізації  |                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                             |

За даними таблиці 3.1 виявлено: найбільша кількість балів у поля SiM (слабкі сторони можливостей) і SiZ (слабкі сторони загроз). Тому стратегія маркетингового менеджменту в компанії повинна починатися з усунення слабких сторін, нарощування сильних сторін, використання можливостей і усунення загроз за рахунок потенціалу компанії [3].

На основі даних проведеного SWOT-аналізу сформовано стратегію менеджменту маркетингом ПАФ «Савинці», яка базується на вирішенні таких завдань [10]:

1) Маркетинговий менеджмент. Реорганізація відділу реалізації у відділ маркетингу значно підвищить ефективність системи маркетингу в компанії та дозволить зосередити увагу на проведенні якіснішого вивчення елементів ринкового середовища, розвитку форм стимулювання реалізації продукції через оптимізовані канали збуту, формування цінової політики;

2) Удосконалення підсистеми управління, а саме: посилення контролю якості продукції; удосконалення кадрової політики за рахунок підбору висококваліфікованих спеціалістів для служби маркетингу, організації проведення курсів підвищення кваліфікації працівників; удосконалення мотиваційного управління персоналом.

Усунення виявлених недоліків у виробничій та збутовій діяльності ПАФ «Савинці» зміцнить наявні сильні сторони компанії. Це дасть можливість ефективно протидіяти загрозам із зовнішнього середовища, дозволить більш інтенсивно запроваджувати сучасні інноваційні технології, вести контроль за дотриманням вимог законодавства, рівнем виробничої діяльності, стандартами якості, залученням висококваліфікованих фахівців [9].

### **3.2. Розробка стратегії забезпечення економічної безпеки ПАФ «Савинці»**

Для ефективного розвитку компанії ПАФ «Савинці» головним є гарантування її економічної безпеки, що передбачає створення багатоаспектної концепції формування політики підприємства. Концептуальні підходи, запропоновані в процесі дослідження даної теми, дають змогу здійснити діагностику стану економічної безпеки компанії на основі цілісного методу та

поглибленого вивчення стану і тенденцій розвитку фінансової та господарської діяльності компанії.

Критичне значення економічної безпеки підприємства ПАФ «Савинці» характеризуються сукупністю факторів виробничого, соціального і економічного характеру. Вони проявляються в діяльності компанії та граничних показниках зниження рівня економічної безпеки компанії. Вихід за межі цих показників унеможливилює подальший стійкий розвиток підприємства. Концептуальні підходи до економічної безпеки компанії базуються на прогнозуванні зовнішніх і внутрішніх загроз, які тісно пов'язані з рівнем розвитку держави, регіону і самої компанії [44].

Головними факторами, що негативно впливають на економічну безпеку українських компаній, є такі як: недосконала законодавча база, яка створює умови для недобросовісної конкуренції; низький рівень фінансування наукової діяльності; високий рівень криміналізації в державі; низький рівень інформування стосовно фінансового стану суб'єктів господарювання; участь державних службовців у комерційній діяльності; неглибоке знання культури бізнес-середовища і низький рівень управління; низький рівень безпеки та технічні можливості захисту комерційної таємниці підприємства [35].

На мою думку, основні завдання політики економічної безпеки компанії ПАФ «Савинці» - це формування єдиного підходу в розумінні політики компанії; створення ефективних інструментів для протидії шахрайству і корупції; розроблення та здійснення послідовних дій стосовно запобігання та усунення порушень та їх причин і умов; визначення реальних загроз криміногенного характеру для стабільності і розвитку компанії; проведення своєчасного інформування керівників компанії про важливі економічні загрози; формування культури у працівників компанії, яка базується на засадах дотримання закону, принципів чесності, непідкупності і гласності при виконанні службових обов'язків [23].

Алгоритм формування формації гарантування економічної безпеки ПАФ «Савинці» включає наступні етапи [2]:

1. Аналіз економічної ситуації: Оцінка поточного стану економіки, включаючи макроекономічні показники, рівень інфляції, безробіття, стан державного бюджету, зовнішньоекономічну діяльність та інші ключові фактори.

2. Визначення загроз і ризиків: Ідентифікація основних загроз і ризиків, які можуть вплинути на економічну безпеку країни. Це можуть бути внутрішні (корупція, кримінальні дії) та зовнішні (економічні санкції, глобальні кризи) фактори.

3. Розробка стратегії економічної безпеки: Формування довгострокової стратегії, яка включає цілі, задачі та пріоритети в галузі економічної безпеки. Визначення механізмів та інструментів для досягнення поставлених цілей.

4. Формування нормативно-правової бази: Розробка і прийняття законодавчих актів, які регулюють аспекти економічної безпеки. Це включає антикорупційне законодавство, регулювання зовнішньоекономічної діяльності, захист критичної інфраструктури тощо.

5. Інституційне забезпечення: Створення і вдосконалення державних та недержавних інституцій, які відповідають за реалізацію політики економічної безпеки. Це можуть бути спеціальні служби, аналітичні центри, міністерства та відомства.

6. Моніторинг і оцінка: Постійний контроль за реалізацією стратегії економічної безпеки. Оцінка ефективності заходів, виявлення недоліків та внесення необхідних коректив.

7. Навчання та підготовка кадрів: Організація системи навчання і підвищення кваліфікації для фахівців, які працюють у сфері економічної безпеки. Розробка спеціалізованих програм та курсів.

8. Міжнародна співпраця: Встановлення і розвиток співпраці з міжнародними організаціями та іншими країнами у сфері економічної безпеки. Обмін досвідом, інформацією і кращими практиками [20].

Цей алгоритм допоможе забезпечити комплексний підхід до формування та реалізації політики економічної безпеки ПАФ «Савинці», враховуючи як внутрішні, так і зовнішні виклики та загрози [17].

Стратегічна модель політики економічної безпеки компанії передбачає ризикоорієнтованість усіх бізнес-процесів організації. Запропонована модель діє та виконується через взаємопов'язані процеси комплексної системи ризик-менеджменту, інтегрованої в бізнес-процеси менеджменту компанії. Стратегічна модель політики економічної безпеки компанії має базуватися на поставлених цілях, ідентифікації ризиків та факторів ризику, аналізі ризиків та факторів ризику, менеджменті ризиками, моніторингу і звітності, інформації та комунікації (рис. 3.1).

Стратегічна модель політики економічної безпеки в менеджменті сприяє створенню системи економічної безпеки і забезпеченню захищеності економічних інтересів компанії від зовнішніх і внутрішніх загроз. Динамічний ріст розвитку компанії ПАФ «Савинці» і реалізація всіх її головних завдань стратегії розвитку направлена на досягнення пріоритетів за умов високої конкуренції на ринку [5].

Формування стратегії компанії ПАФ «Савинці» базується на створенні певних умов діяльності, які направлені на максималізацію прибутку та роблять все більший вплив на виплату дивідендів їх власникам. Запропонована концепція стратегії політики економічної безпеки в менеджменті компанією ПАФ «Савинці» має включати п'ять основних напрямів: зростання виробництва, оновлення обладнання і технологій; зниження собівартості продукції; вдосконалення соціальної та кадрової сфери; підвищення якості продукції; забезпечення екологічної безпеки підприємства [41].

Концепція політики економічної безпеки ПАФ «Савинці» передбачає комплексну систему безпеки. Вона включає об'єкти і суб'єкти безпеки, методи аналізу та менеджменту ризиками та загрозами економічній безпеці, стратегію безпеки. Раціональною ланкою такої концепції є визначення обсягу цілей і завдань, функцій, принципів політики та стратегії безпеки компанії, які

дозволяють чітко визначити місце гарантування безпеки у сфері менеджменту діяльністю компанії.

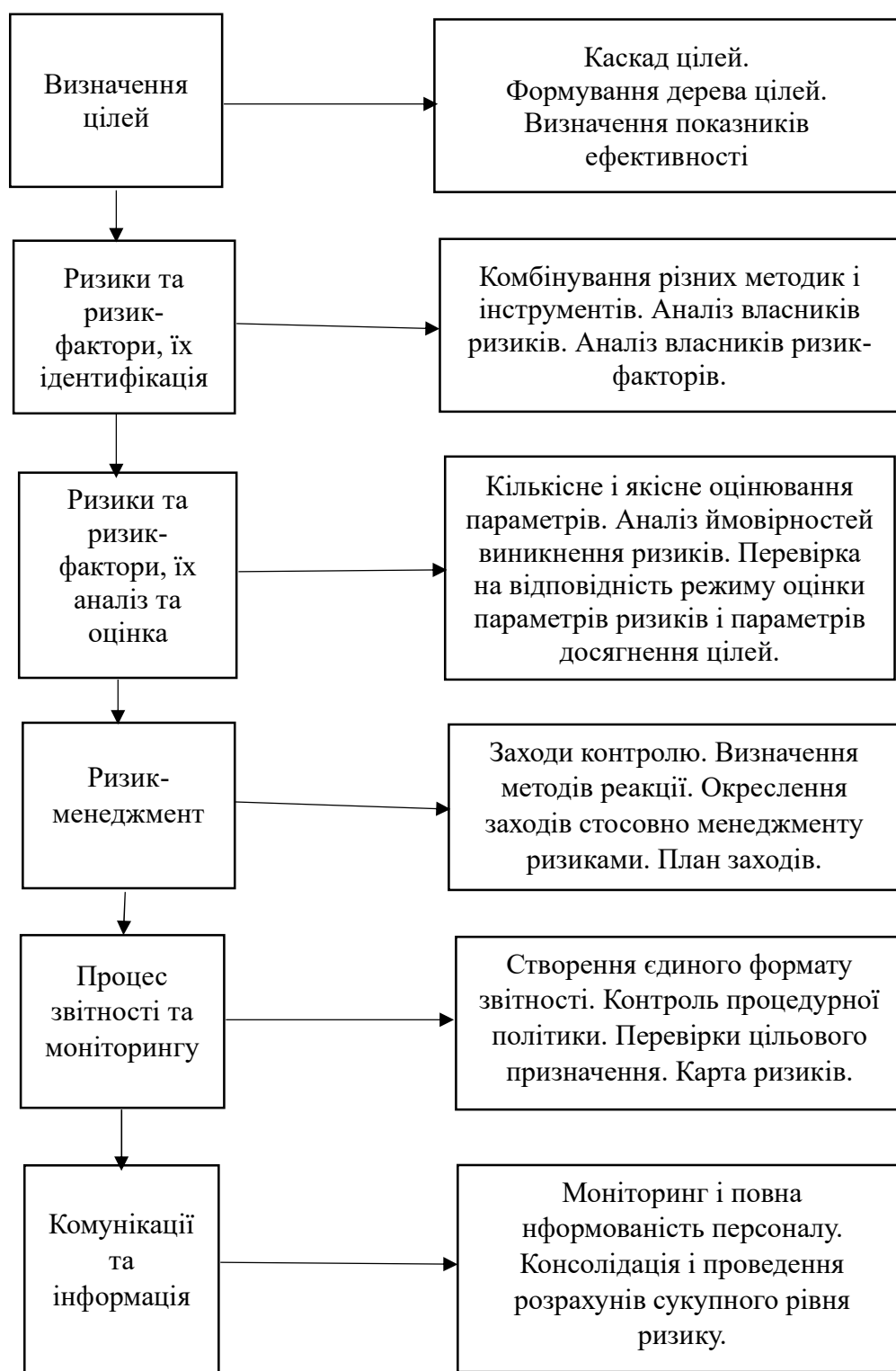


Рис. 3.1. Стратегічна модель економічної безпеки в менеджменті ПАФ «Савинці» [38].

Впровадження стратегії політики економічної безпеки ПАФ «Савинці» дозволить виявити негативні аспекти економічної безпеки, проводити оперативне регулювання обсягів і структуру витрат, а також ефективно впливати на фінансовий стан компанії та прогнозувати його стійкий ріст. Це, в свою чергу, позитивно вплине на діяльність самої компанії, а також матиме вплив на відновлення економіки нашої держави в цілому [13].

У сучасних умовах для управління компанією ПАФ «Савинці» важливими є кадрова підтримка і рівень соціальної відповідальності. Підвищення кваліфікації персоналу допомагають підприємству ефективно розвиватися і мати високі результати. Запропоновані напрями стратегії політики економічної безпеки ведуть до підвищення конкурентоспроможності і ефективного розвитку компанії [41].

Стратегія політики економічної безпеки в менеджменті компанією ПАФ «Савинці» – це сукупність і взаємодія надважливих заходів, а також система заходів і методів, які визначають рівень безпеки компанії як у сьогоденні, так і в майбутньому. Пропонована стратегія політики економічної безпеки компанії повинна базуватися на: визначенні інтересів розвитку компанії; обґрунтуванні найімовірніших зовнішніх і внутрішніх загроз економічній безпеці компанії, як взаємозв'язку умов і факторів які визначають небезпеку для забезпечення економічних інтересів компанії; виявлення і аналіз факторів, що визначають розвиток і стабільність компанії; формування економічної політики організації та необхідних механізмів, що зменшують вплив факторів, що його дестабілізують; місію, мету та конкретні завдання політики економічної безпеки компанії; визначення критеріїв та рівнів розвитку компанії, які відповідають вимогам гарантування безпеки; методи і механізми формування політики безпеки компанії [7].

Важливість застосування комплексного підходу у сфері політики економічної безпеки ПАФ «Савинці» визначається критеріями в удосконаленні менеджменту. Основне завдання політики економічної безпеки в менеджменті - це динамічний та стійкий ріст компанії. На мою думку, важливими напрямками

розвитку менеджменту економічної безпеки компанії є: концентрація її ресурсів, капіталу, інновацій, персоналу, інвестицій, інформації та технологій); раціональне планування фінансової та господарської діяльності; проведення постійного моніторингу стану економічної безпеки підприємства [43].

Таким чином, для формування політики безпеки компанії ПАФ «Савинці» на основі проведеного аналізу, на мою думку, потрібні: гарантування доступними методами безпеку персоналу, матеріальних, фінансових і інформаційних ресурсів від всіх можливих ризиків і загроз її діяльності; комплексний моніторинг сектора ринку, в якому працює компанія, політичних та економічних чинників в державі, регіоні чи місті, що впливають на її діяльність; постановка комплексних завдань безпеки на етапі розробки стратегії політики безпеки, яка базується на основі аналізу і прогнозів загроз; захист інтересів компанії; залучення до розробки інструментів захисту найбільш підготовлених до охоронної діяльності спеціалізованих структур; розроблення заходів щодо забезпечення економічної безпеки, яка базується на основі злагодженої взаємодії зацікавлених структур і служб компанії.

## ВИСНОВКИ

Таким чином, можу сформулювати наступні висновки моєї роботи:

1. Очевидно, що в нашій країні підхід стосовно активізації розгляду проблеми економічної безпеки та її складових розпочався після отримання у 1991 році суверенності держави. Слід зазначити, що одним із перших нормативних актів, в якому зафіксовано потребу вирішення проблем економічної безпеки країни, була Концепція економічної безпеки, створена у 1996 році. Проблема забезпечення економічної безпеки, як пріоритету стабільної діяльності та розвитку людини і суспільства, розглядається в контексті економічній теорії початку ХХ століття. Перші праці зарубіжних вчених-економістів з цієї теми показують поняття «економічна безпека» як похідне поняття ніж більш загального поняття «національна безпека» [6].

2. Економічна безпека компанії – це процес безперервного характеру, у якому присутні ресурси компанії розподілені певним чином, з метою забезпечення здатності компанії ефективно функціонувати, задовольняти його найважливіші інтереси, досягати сталого розвитку і досягнення бізнес-цілей на фоні наявних зовнішніх і внутрішніх економічних загроз [43].

3. В роботі встановлено, що фактори економічної безпеки компанії – це основа побудови менеджменту компанії. Визначено та класифіковано фактори, адаптація до яких забезпечує економічну безпеку підприємства. Акцентовано увагу на внутрішніх факторах таких як технологічні, кадрові, організаційні, управлінські та фінансові) та зовнішніх факторах, до яких відносяться політичні, економічні, соціальні та технологічні.

4. Проведено обґрунтування, що фактори економічної безпеки компанії ПАФ «Савинці» слід розглядати як комплексне поняття. Таким чином, у результаті встановлення управлінської рівноваги здійснюється вплив на чинники, які характеризують економічну безпеку за окремими елементами. Зміна цих показників впливає на зміну ступеня захищеності елементів, що також можна розглядати як фактор, який у свою чергу впливатиме на

економічну безпеку компанії ПАФ «Савинці» як показник результату та умову рентабельної роботи компанії в умовах ринку.

5. ПАФ «Савинці» - це окрема юридична особа з орендними відносинами. Основна галузь діяльності компанії - рослинництво, а вид економічної діяльності - вирощування зернових культур. При рейтинговій оцінці стану ПАФ «Савинці» можу зробити підсумок, що економічний стан підприємства високий. В цілому, діяльність ПАФ «Савинці» є прибуткова та відповідає передбаченим критеріальним умовам за усіма напрямками проведеного аналізу.

6. ПАФ «Савинці» – економічно середня та діюча компанія, яка має два підрозділи фінансової та економічної безпеки: відділ інформаційного та аналітичного забезпечення та відділ охоронної діяльності. При проведенні досліджень у цьому напрямку мною встановлено, що в компанії ПАФ «Савинці» використовуються такі внутрішні нормативні документи обліково-економічної служби компанії як: наказ про організацію бухгалтерського обліку і ведення облікової політики; штатний розклад компанії; посадові інструкції. В процесі дослідження мною виявлено відсутність таких внутрішніх нормативних документів ПАФ «Савинці»: наказу про створення та діяльність служби безпеки компанії; положення про службу охорони підприємства.

7. Під час дослідження встановлено, що загрозам економічній безпеці ПАФ «Савинці» приділяється недостатня увага, як цього вимагають сучасні тенденції розвитку економічної безпеки компаній. Для документування функцій служби економічної безпеки ПАФ «Савинці» доцільно запропонувати розробку документу «Економічна безпека компанії ПАФ «Савинці». Таке рішення дозволить документально закріпити права і гарантії, які будуть надані працівнику компанії, а також допоможе захистити саму компанію від всіх можливих загроз, що можуть виникати з боку персоналу підприємства.

8. В роботі запропоновано загальну схему забезпечення економічної безпеки ПАФ «Савинці», що передбачає уникнення чи зменшення впливу внутрішніх або зовнішніх загроз за рахунок ресурсів, що накопичені компанією;

забезпечення регулюючого впливу на потенційне середовище виникнення загроз; прогноз появи загроз і сили їх допустимого впливу, акумуляція ресурсів для нівелювання загроз, що виникають; запобігання актуальним загрозам, зменшення наслідків їх впливу, відшкодування збитків; використання сучасних методів, спеціально створених і пристосованих до специфіки компанії з використанням інноваційних інструментів.

9. Обґрунтовано положення про те, що система менеджменту ризиками ПАФ «Савинці» має цілісну структуру, яка дозволяє підприємству стабільно працювати в умовах ризиків і невизначеності. Сформована система включає цілі, властивості, принципи, вимоги і дає можливість здійснювати моніторинг стану ризиків при урахуванні взаємозв'язків тактичного і стратегічного управління ризиками.

10. В роботі рекомендовано використовувати розроблений алгоритм управління ризиками з деталізацією його виконання з урахуванням загальних і специфічних ризиків та з урахуванням особливостей діяльності сільськогосподарської компанії ПАФ «Савинці». Це дає можливість ризик-менеджеру підвищувати ефективність і якість прийнятих рішень для зменшення впливу конкретних ризиків.

11. Розроблено стратегічну модель політики економічної безпеки компанії ПАФ «Савинці». Основною відмінною рисою цієї моделі є використання структурного та логічного підходу та системи авторських принципів впровадження політики економічної безпеки підприємства, що дає можливість визначити раціональні шляхи моделювання стану економічна безпека в менеджменті підприємством.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Алпатіна О. Фактори економічної безпеки підприємства // Наукові та прикладні аспекти удосконалення обліково-фінансового забезпечення підприємств в умовах нестійкої економіки : колективна монографія / за заг. ред. І.П. Приходька, О.М. Губарик - Дніпро: Пороги, 2021. - С. 184-194.
2. Андрєєва Т.Є. Аналіз економічної безпеки діяльності підприємства як економічної категорії / Т.Є. Андрєєва, Т.Е. Петровська, І.Г. Грицькова / - 2019. - № 87. - С. 219-224.
3. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку / Баланда А. // Україна: аспекти праці. - 2017. - № 1. - С. 25–28.
4. Барановський О. І. Фінансова безпека в Україні (методологія оцінки та механізми забезпечення). К.: Національний торговельно-економічний університет. 2004. 759 с.
5. Бахчиванжи Л.А., Павлова О.Ю. Диверсифікація діяльності аграрних підприємств як стратегія управління соціально-економічним розвитком // Науковий вісник міжнародного гуманітарного університету. № 6. 2013. С. 84 - 91.
6. Безбожний В. Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: дис. канд. екон. наук 08.00.04. СХУ ім. В. Даля МОН України. Луганськ, 2009. 189 с.
7. Береза З. В. Суть і складові економічної безпеки підприємства / З. В. Береза // Науковотеоретичний журнал —Наука й економіка// Хмельницького економічного університету. – 2009. — Вип. №4 (16). Т. 2. — С. 59–64.
8. Бондарчук Н. В. Організаційні засади формування системи економічної безпеки на підприємстві / Бондарчук Н. В., Кубрак А. А. // Молодий вчений. - 2017. - № 12 (52). - С. 577-580.
9. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення / Варічева Р. В. // Вісник Хмельницького національного університету. - 2016. - № 3. - С. 88-93.

10. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. К.: Знання, 2009.— 647 с.
11. Васечко Л. І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства / Л. І. Васечко // Формування ринкових відносин в Україні. – 2018. – № 1. – С. 115–118.
12. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення [монографія] / Т. Васильців. – Львів, 2012. – 386 с.
13. Вдовенко Л.О. Інформаційна складова забезпечення фінансової безпеки суб'єктів підприємництва аграрної сфери економіки / Вдовенко Л.О. // Збірник наукових праць Уманського національного університету садівництва. - 2016. Ч.2. Вип.89. - С.45–53.
14. Вдовенко Л.О. Управління активами в забезпеченні фінансової безпеки підприємства Економічні та соціальні перспективи децентралізації в Україні : монографія [авт. кол. Є.В.Афанасьєв та інші] під загред. Ю.З. Драчука, В.Я.Швеця, М.С. Пашкевич.- Дніпропетровськ.: НГУ. 2016 - 231 с.
15. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку. /Нац. ін-т пробл. міжнар. безпеки при Раді нац. безпеки і оборони України. — К., 2008. — 48 с.
16. Волошин В. І. Пріоритети та методи забезпечення економічної безпеки малого і середнього підприємництва : дис. канд. екон. наук: 08.00.03 «економіка та управління національним господарством» / В.І. Волошин ; [Ін-т регіональних досліджень НАН України]. –Л., 2008. – 196 с. 109.
17. Гапак Н. М. Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства» / Гапак Н. М., Дочинець І. В. // Науковий вісник Ужгородського університету. - 2014. - Вип. 2(43). - С. 68–73.
18. Гаруст Ю. Фінансово-економічна безпека підприємства АПК : теоретико-правові аспекти / Ю. Гаруст, А. Перелазний // Форум права. – 2015. – № 5. – С. 39–44.

19. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: [монографія] / Л.В. Гнилицька. – К.: КНЕУ, 2012. - 305 с.

20. Голиков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека / І.В. Голиков // Проблеми економіки. – 2014. – № 1. – С. 309–314.

21. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства [Текст] : автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.06.01 / К. С. Горячева ; Київський нац. ун-т технологій та дизайну. – К., 2006. – 17 с.

22. Гусев В.С. Економіка і організація безпеки господарських суб'єктів: підручник / В.С. Гусев та ін. К.: Лібра, 2012. 205 с.

23. Демченко І.В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: сутність та умови виникнення / І.В. Демченко // Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції, 2010. — №1 (6). — С. 35-38.

24. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі / Денисов О. Є. // Науковий вісник Ужгородського національного університету. - 2018. - Вип. 17(1). - С. 95-99.

25. Дехтяр Н.А. Фінансово-економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення / Н.А. Дехтяр, О.В. Дейнека // Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство / за заг. ред. К.С. Шапошникова. – Херсон : Гельветика, 2015. – Т. 2. – С.1-17.

26. Доценко І.О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків / Доценко І.О. // Вісник Одеського національного університету. - 2013. - Вип. 1. - С. 69- 78.

27. Економічна безпека підприємств: підручник : колективна монографія [за заг.ред. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін].; – К.: Алерта, 2011. – 704с.

28. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник / [Небава М. І., Міронова Ю.В.] – Вінниця : ВНТУ, 2017. – 73 с

29. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємництво: монографія / М. М. Єрмошенко, К. С. Горячева. – К.: НАУ, 2010. – 232 с.

30. Житний П.В. Вплив економічного аналізу на систему економічної безпеки банківської діяльності / П.В. Житний, Г.М. Карамишева // Економіка Менеджмент Підприємництво. – 2011. – № 23 (II). – С. 231-235.

31. Захаров О.І. Комплексність економічної безпеки підприємства та впливи зовнішнього середовища / О.І. Захаров // Ефективність управління в процесі реформування: макрота мікро- економічний аспекти: колективна монографія / за наук. ред. проф. І.Ф. Радіонової. – К. : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. – 364 с.

32. Захисний підхід до визначення економічної безпеки регіону / В. О. Онищенко, О. М. Бондаревська // Проблеми економіки. - 2018. - № 1. - С. 158-164. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon\\_2018\\_1\\_21](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pekon_2018_1_21)

33. Зацеркляний М.М. Основи економічної безпеки : [навчальний посібник] / М.М. Зацеркляний, О.Ф. Мельников. – К. : КНТ, 2009. – 337

34. Ілляшенко О.В. Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства: підхід до побудови // Економіка. Менеджмент. Підприємництво. 2014. № 26(1). С. 160-168.

35. Ільчук В. Шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки підприємств аграрного бізнесу / В. Ільчук, В. Садчиков // Вісник Чернігівського державного технологічного університету. – 2013. – № 2(66). – С. 209–217.

36. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навчальний посібник / М.І. Камлик. – К.: Атака, 2015. – 432 с.

37. Клименко Т. В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання [Текст] / Т. В. Клименко // Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки. – 2016. – № 4 (58). – С. 340–343.

38. Коваленко, О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства.— [Електронний ресурс].— Режим доступу: [http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia\\_7\\_028.pdf](http://www.zgia.zp.ua/gazeta/evzdia_7_028.pdf) (1.09.15).

39. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В. П. Пономарьов, О. М. Ляшенко. – К.: Лібра, 2003. – 280 с.

40. Козаченко Г. В., Пономарьов В.П., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія, К.: Лібра, 2003. 280 с.

41. Кракос Ю. Б. Управління фінансовою безпекою підприємств [Текст] / Ю. Б. Кракос, Р. О. Разгон // Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики. - 2017. - № 1. - С. 86-97.

42. Крупка Я. Економічна безпека підприємства та її реалізація через систему облікових принципів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 25-26 листопада 2010). – Тернопіль: ТНЕУ, 2010. – С. 57-60.

43. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу. К., 2004. 18 с.

44. Кулаженко В.В. Система моніторингу економічної безпеки як чинник формування його конкурентоспроможності //Ефективна економіка. 2016. №8. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5127>

45. Курган В.П. Економіка аграрних підприємств: навч. посібник. — Суми: ВТД «Університетська книга», 2008. — 270 с.

46. Лавров Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства / Ю. В. Лавров // Вісник економіки транспорту і промисловості. – 2017. – № 29. – С. 127–130.

47. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств / Лебедко С. А. // Економіка та держава. - 2020. - № 8. - С. 89- 94

48. Лучик М.В. Методико методологічні підходи до забезпечення економічної безпеки аграрної галузі // Економічні науки. Серія «Облік і фінанси». — 2013. — Вип. 10 (3). — С.455—463.

49. Ляшенко О. М. Специфічні властивості фінансової безпеки підприємства [Текст] / О. М. Ляшенко // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. – № 4 (44). – С. 27–32.

50. Мойсеєнко І. П. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства [Текст] / І. П. Мойсеєнко, О. О. Шолок // Науковий вісник НЛТУ України : збірник науково-технічних праць. – Львів : РВВ НЛТУ України. – 2011. – Вип. 21.02. – С. 141–146.

51. Мойсеєнко І. П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства [Текст] / І. П. Мойсеєнко, О. М. Марченко. – Львів : ЛьвДУВС, 2011. – 380 с.

52. Мойсеєнко І.П. Методичні основи оцінювання економічної безпеки суб'єктів господарювання / І.П. Мойсеєнко, Н.В. Магас, Ю.А. Поповіченко // Наукові праці МАУП. – 2011. – Вип. 3(30). – С. 87–91.

53. Мойсеєнко І.П., Демчишин М.Я. Економетричний аналіз стану економічної безпеки суб'єктів господарювання. // Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна. Збірник наукових праць. [Гол. ред. Р.І. Тринько]. Львів, 2010. № 1. С. 251- 263.

54. Омельчук С. С. Визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства» та його складових // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2008. № 6. Т.1. С. 206 –210.

55. Ортинський В. Л., Керницький І. С. та ін. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник. К.: Правова єдність, 2009 . 544 с.

## ДОДАТКИ

**Фінансова звітність ПАФ “Савинці”  
за 2023 рік**

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| Дата звіту            | 27.02.2024          |
| Період                | 2023 рік, 12 міс    |
| КАТОТТГ               | UA32020130190093313 |
| Кількість працівників | 29                  |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| Назва рядка                                                                                               | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                                                                 | 1000         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| первісна вартість                                                                                         | 1001         | 0.00                                            |                                                |
| накопичена амортизація                                                                                    | 1002         | 0.00                                            |                                                |
| Незавершені капітальні інвестиції                                                                         | 1005         | 0.00                                            |                                                |
| Основні засоби                                                                                            | 1010         | 10 537.00                                       | 6 552.00                                       |
| первісна вартість                                                                                         | 1011         | 66 018.00                                       | 66 101.00                                      |
| знос                                                                                                      | 1012         | 55 481.00                                       | 59 549.00                                      |
| Інвестиційна нерухомість                                                                                  | 1015         | 0.00                                            |                                                |
| первісна вартість                                                                                         | 1016         | 0.00                                            |                                                |
| знос                                                                                                      | 1017         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові біологічні активи                                                                           | 1020         | 552.00                                          | 734.00                                         |
| первісна вартість                                                                                         | 1021         | 552.00                                          | 734.00                                         |
| накопичена амортизація                                                                                    | 1022         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові фінансові інвестиції: які обліковують-<br>ся за методом участі в капіталі інших підприємств | 1030         | 0.00                                            |                                                |
| інші фінансові інвестиції                                                                                 | 1035         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Довгострокова дебіторська заборгованість                         | 1040         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені податкові активи                                     | 1045         | 0.00                                            |                                                |
| Гудвіл                                                           | 1050         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені аквізиційні витрати                                  | 1060         | 0.00                                            |                                                |
| Залишок коштів у централізованих страхових резервних фондах      | 1065         | 0.00                                            |                                                |
| Інші необоротні активи                                           | 1090         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом І                                             | 1095         | 11 089.00                                       | 7 286.00                                       |
| II. Оборотні активи Запаси                                       | 1100         | 25 169.00                                       | 28 742.00                                      |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 1 167.00                                        | 3 139.00                                       |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         | 3 693.00                                        | 6 059.00                                       |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 19 303.00                                       | 19 255.00                                      |
| Товари                                                           | 1104         | 1 006.00                                        | 289.00                                         |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         | 9 966.00                                        | 15 336.00                                      |
| Депозити перестрахування                                         | 1115         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі одержані                                                 | 1120         | 0.00                                            |                                                |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 15 905.00                                       | 10 539.00                                      |
| Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами | 1130         | 0.00                                            |                                                |
| з бюджетом                                                       | 1135         | 1.00                                            |                                                |
| у тому числі з податку на прибуток                               | 1136         | 0.00                                            |                                                |
| з нарахованих доходів                                            | 1140         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| із внутрішніх розрахунків                                           | 1145         | 0.00                                            |                                                |
| Інша поточна дебіторська заборгованість                             | 1155         | 0.00                                            |                                                |
| Поточні фінансові інвестиції                                        | 1160         | 0.00                                            |                                                |
| Гроші та їх еквіваленти                                             | 1165         | 477.00                                          | 40.00                                          |
| Готівка                                                             | 1166         | 0.00                                            |                                                |
| Рахунки в банках                                                    | 1167         | 477.00                                          | 40.00                                          |
| Витрати майбутніх періодів                                          | 1170         | 0.00                                            |                                                |
| Частка перестраховика у страхових резервах                          | 1180         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі в: резервах довгострокових зобов'язань                 | 1181         | 0.00                                            |                                                |
| резервах збитків або резервах належних виплат                       | 1182         | 0.00                                            |                                                |
| резервах незароблених премій                                        | 1183         | 0.00                                            |                                                |
| інших страхових резервах                                            | 1184         | 0.00                                            |                                                |
| Інші оборотні активи                                                | 1190         | 22 943.00                                       | 27 943.00                                      |
| Усього за розділом II                                               | 1195         | 74 461.00                                       | 82 600.00                                      |
| III. Необоротні активи, утримувані для продажу,<br>та групи вибуття | 1200         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                              | 1300         | 85 550.00                                       | 89 886.00                                      |

**Пасив**

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 350.00                                          | 350.00                                         |
| Внески до незареєстрованого статутного капіталу     | 1401         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Капітал у дооцінках                                                                 | 1405         | 0.00                                            |                                                |
| Додатковий капітал                                                                  | 1410         | 71.00                                           | 71.00                                          |
| Емісійний дохід                                                                     | 1411         | 0.00                                            |                                                |
| Накопичені курсові різниці                                                          | 1412         | 0.00                                            |                                                |
| Резервний капітал                                                                   | 1415         | 274.00                                          | 274.00                                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)                                         | 1420         | 79 509.00                                       | 79 711.00                                      |
| Неоплачений капітал                                                                 | 1425         | 0.00                                            |                                                |
| Вилучений капітал                                                                   | 1430         | 0.00                                            |                                                |
| Інші резерви                                                                        | 1435         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом I                                                                | 1495         | 80 204.00                                       | 80 406.00                                      |
| II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення<br>Відстрочені податкові зобов'язання | 1500         | 0.00                                            |                                                |
| Пенсійні зобов'язання                                                               | 1505         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові кредити банків                                                        | 1510         | 0.00                                            |                                                |
| Інші довгострокові зобов'язання                                                     | 1515         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення                                                          | 1520         | 0.00                                            |                                                |
| Довгострокові забезпечення витрат персоналу                                         | 1521         | 0.00                                            |                                                |
| Цільове фінансування                                                                | 1525         | 0.00                                            |                                                |
| Благодійна допомога                                                                 | 1526         | 0.00                                            |                                                |
| Страхові резерви                                                                    | 1530         | 0.00                                            |                                                |
| у тому числі: резерв довгострокових зобов'язань                                     | 1531         | 0.00                                            |                                                |
| резерв збитків або резерв належних виплат                                           | 1532         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| резерв незароблених премій                                                 | 1533         | 0.00                                            |                                                |
| інші страхові резерви                                                      | 1534         | 0.00                                            |                                                |
| Інвестиційні контракти                                                     | 1535         | 0.00                                            |                                                |
| Призовий фонд                                                              | 1540         | 0.00                                            |                                                |
| Резерв на виплату джек-поту                                                | 1545         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом II                                                      | 1595         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| III. Поточні зобов'язання і забезпечення<br>Короткострокові кредити банків | 1600         | 0.00                                            |                                                |
| Векселі видані                                                             | 1605         | 0.00                                            |                                                |
| Поточна кредиторська заборгованість за:<br>довгостроковими зобов'язаннями  | 1610         | 0.00                                            |                                                |
| товари, роботи, послуги                                                    | 1615         | 5 107.00                                        | 9 214.00                                       |
| розрахунками з бюджетом                                                    | 1620         | 19.00                                           | 44.00                                          |
| у тому числі з податку на прибуток                                         | 1621         | 0.00                                            |                                                |
| розрахунками зі страхування                                                | 1625         | 50.00                                           | 42.00                                          |
| розрахунками з оплати праці                                                | 1630         | 138.00                                          | 175.00                                         |
| за одержаними авансами                                                     | 1635         | 0.00                                            |                                                |
| за розрахунками з учасниками                                               | 1640         | 0.00                                            |                                                |
| із внутрішніх розрахунків                                                  | 1645         | 0.00                                            |                                                |
| за страховою діяльністю                                                    | 1650         | 0.00                                            |                                                |
| Поточні забезпечення                                                       | 1660         | 32.00                                           | 5.00                                           |
| Доходи майбутніх періодів                                                  | 1665         | 0.00                                            |                                                |
| Відстрочені комісійні доходи від перестраховиків                           | 1670         | 0.00                                            |                                                |

| Назва рядка                                                                                       | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| Інші поточні зобов'язання                                                                         | 1690         | 0.00                                            |                                                |
| Усього за розділом III                                                                            | 1695         | 5 346.00                                        | 9 480.00                                       |
| IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття | 1700         | 0.00                                            |                                                |
| V. Чиста вартість активів недержавного пенсійного фонду                                           | 1800         | 0.00                                            |                                                |
| Баланс                                                                                            | 1900         | 85 550.00                                       | 89 886.00                                      |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**

**Фінансові результати**

| Назва рядка                                                     | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За анало-<br>гічний пе-<br>ріод попе-<br>реднього<br>року, тис.<br>грн |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)  | 2000         | 41 447.00                         | 42 015.00                                                              |
| Чисті зароблені страхові премії                                 | 2010         |                                   | 0.00                                                                   |
| Премії підписані, валова сума                                   | 2011         |                                   | 0.00                                                                   |
| Премії, передані у перестрахування                              | 2012         |                                   | 0.00                                                                   |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                  | 2013         |                                   | 0.00                                                                   |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій      | 2014         |                                   | 0.00                                                                   |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)    | 2050         | 30 895.00                         | 40 024.00                                                              |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                   | 2070         |                                   | 0.00                                                                   |
| Валовий: прибуток                                               | 2090         | 10 552.00                         | 1 991.00                                                               |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань | 2105         |                                   | 0.00                                                                   |

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За анало-<br>гічний пе-<br>ріод попе-<br>реднього<br>року, тис.<br>грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                   | 2110         |                                   | 0.00                                                                   |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                          | 2111         |                                   | 0.00                                                                   |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                              | 2112         |                                   | 0.00                                                                   |
| Інші операційні доходи                                                               | 2120         |                                   | 0.00                                                                   |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю            | 2121         |                                   | 0.00                                                                   |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції  | 2122         |                                   | 0.00                                                                   |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                         | 2123         |                                   | 0.00                                                                   |
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 3 240.00                          | 1 386.00                                                               |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 1 140.00                          | 753.00                                                                 |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 3.00                              | 5.00                                                                   |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                                   |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                                   |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         | 6 169.00                          |                                                                        |
| збиток                                                                               | 2195         |                                   | 153.00                                                                 |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                                   |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         |                                   | 0.00                                                                   |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 568.00                            | 7 495.00                                                               |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                                   |

| Назва рядка                                                        | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За анало-<br>гічний пе-<br>ріод попе-<br>реднього<br>року, тис.<br>грн |
|--------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Фінансові витрати                                                  | 2250         |                                   | 0.00                                                                   |
| Втрати від участі в капіталі                                       | 2255         |                                   | 0.00                                                                   |
| Інші витрати                                                       | 2270         | 6 535.00                          | 7 156.00                                                               |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на<br>монетарні статті       | 2275         |                                   | 0.00                                                                   |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                    | 2290         | 202.00                            | 186.00                                                                 |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                              | 2300         |                                   | 0.00                                                                   |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після<br>оподаткування | 2305         |                                   | 0.00                                                                   |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                              | 2350         | 202.00                            | 186.00                                                                 |

**Сукупний дохід**

| Назва рядка                                                            | Код<br>рядка | За звітний<br>період,<br>тис. грн | За анало-<br>гічний пе-<br>ріод попе-<br>реднього<br>року, тис.<br>грн |
|------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                                  | 2400         |                                   | 0.00                                                                   |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                              | 2405         |                                   | 0.00                                                                   |
| Накопичені курсові різниці                                             | 2410         |                                   | 0.00                                                                   |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та<br>спільних підприємств | 2415         |                                   | 0.00                                                                   |
| Інший сукупний дохід                                                   | 2445         |                                   | 0.00                                                                   |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                                  | 2450         | 0.00                              | 0.00                                                                   |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим<br>сукупним доходом            | 2455         |                                   | 0.00                                                                   |

| Назва рядка                                     | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|-------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Інший сукупний дохід після оподаткування        | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460) | 2465      | 202.00                      | 186.00                                            |

#### Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 33 590.00                   | 22 808.00                                         |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 2 351.00                    | 2 381.00                                          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 547.00                      | 567.00                                            |
| Амортизація                      | 2515      | 4 068.00                    | 7 243.00                                          |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 12 036.00                   | 7 686.00                                          |
| Разом                            | 2550      | 52 592.00                   | 40 685.00                                         |

#### Розрахунок показників прибутковості акцій

| Назва рядка                    | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650      |                        | 0.00                                         |

#### Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)

##### Рух коштів у результаті операційної діяльності

| Назва рядка                                                    | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|----------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг) | 3000      | 41 447.00              | 42 015.00                                    |

| Назва рядка                                                           | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За аналогіч-<br>ний період<br>попереднього<br>року, грн |
|-----------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| Повернення податків і зборів                                          | 3005         | 568.00                    | 7 455.00                                                |
| у тому числі податку на додану вартість                               | 3006         | 568.00                    | 7 455.00                                                |
| Цільового фінансування                                                | 3010         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                           | 3011         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження авансів від покупців і замовників                         | 3015         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження від повернення авансів                                    | 3020         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження від відсотків за залишками коштів<br>на поточних рахунках | 3025         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів)                         | 3035         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження від операційної оренди                                    | 3040         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження від отримання роялті, авторських<br>винагород             | 3045         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження від страхових премій                                      | 3050         |                           | 0.00                                                    |
| Надходження фінансових установ від<br>повернення позик                | 3055         |                           | 0.00                                                    |
| Інші надходження                                                      | 3095         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                         | 3100         | 38 896.00                 | 46 151.00                                               |
| Праці                                                                 | 3105         | 2 519.00                  | 1 615.00                                                |
| Відрахувань на соціальні заходи                                       | 3110         | 554.00                    | 562.00                                                  |
| Зобов'язань з податків і зборів                                       | 3115         | 483.00                    | 665.00                                                  |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на<br>прибуток             | 3116         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на<br>додану вартість      | 3117         |                           | 0.00                                                    |

| Назва рядка                                                | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів | 3118      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату авансів                               | 3135      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату повернення авансів                    | 3140      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату цільових внесків                      | 3145      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами | 3150      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання фінансових установ на надання позик             | 3155      |                        | 0.00                                         |
| Інші витрачання                                            | 3190      |                        | 0.00                                         |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності               | 3195      | -437.00                | 477.00                                       |

**Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності**

| Назва рядка                                                                    | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій                              | 3200      |                        | 0.00                                         |
| необоротних активів                                                            | 3205      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від отриманих: відсотків                                           | 3215      |                        | 0.00                                         |
| дивідендів                                                                     | 3220      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від деривативів                                                    | 3225      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                                               | 3250      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій                                 | 3255      |                        | 0.00                                         |

| Назва рядка                                                                    | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За аналогіч-<br>ний період<br>попереднього<br>року, грн |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| необоротних активів                                                            | 3260         |                           | 101.00                                                  |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280         |                           | 0.00                                                    |
| Інші платежі                                                                   | 3290         |                           | 0.00                                                    |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                                 | 3295         | 0.00                      | -101.00                                                 |

**Рух коштів у результаті фінансової діяльності**

| <b>Назва рядка</b>                                                      | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, грн</b> |
|-------------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Надходження від: Власного капіталу                                      | 3300             |                               | 0.00                                                |
| Отримання позик                                                         | 3305             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві                | 3310             |                               | 0.00                                                |
| Інші надходження                                                        | 3340             |                               | 0.00                                                |
| Витрачання на: Викуп власних акцій                                      | 3345             |                               | 0.00                                                |
| Погашення позик                                                         | 3350             |                               | 0.00                                                |
| Сплату дивідендів                                                       | 3355             |                               | 0.00                                                |
| Витрачання на сплату відсотків                                          | 3360             |                               | 0.00                                                |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                 | 3365             |                               | 0.00                                                |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                | 3370             |                               | 0.00                                                |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375             |                               | 0.00                                                |
| Інші платежі                                                            | 3390             |                               | 0.00                                                |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності                             | 3395             | 0.00                          | 0.00                                                |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період                            | 3400             | -437.00                       | 376.00                                              |
| Залишок коштів на початок року                                          | 3405             | 477.00                        | 101.00                                              |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                           | 3410             |                               | 0.00                                                |
| Залишок коштів на кінець року                                           | 3415             | 40.00                         | 477.00                                              |

## Додаток Б

**Фінансова звітність ПАФ “Савинці”  
за 2022 рік**

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| Дата звіту            | 23.02.2023          |
| Період                | 2022 рік, 12 міс    |
| КАТОТТГ               | UA32020130190093313 |
| Кількість працівників | 33                  |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                        | 1000         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Основні засоби                                                   | 1010         | 15 857.00                                       | 10 537.00                                      |
| первісна вартість                                                | 1011         | 64 095.00                                       | 66 018.00                                      |
| знос                                                             | 1012         | 48 238.00                                       | 55 481.00                                      |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | 642.00                                          | 552.00                                         |
| первісна вартість                                                | 1021         | 642.00                                          | 552.00                                         |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 16 499.00                                       | 11 089.00                                      |
| II. Оборотні активи Запаси                                       | 1100         | 23 830.00                                       | 25 169.00                                      |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 698.00                                          | 1 167.00                                       |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         | 5 526.00                                        | 3 693.00                                       |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 12 474.00                                       | 19 303.00                                      |
| Товари                                                           | 1104         | 5 132.00                                        | 1 006.00                                       |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         | 30 678.00                                       | 9 966.00                                       |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 24 222.00                                       | 15 905.00                                      |

| Назва рядка             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| з бюджетом              | 1135         | 4.00                                            | 1.00                                           |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165         | 101.00                                          | 477.00                                         |
| Рахунки в банках        | 1167         | 101.00                                          | 477.00                                         |
| Інші оборотні активи    | 1190         |                                                 | 22 943.00                                      |
| Усього за розділом II   | 1195         | 78 835.00                                       | 74 461.00                                      |
| Баланс                  | 1300         | 95 334.00                                       | 85 550.00                                      |

**Пасив**

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 350.00                                          | 350.00                                         |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 71.00                                           | 71.00                                          |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 274.00                                          | 274.00                                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | 88 323.00                                       | 79 509.00                                      |
| Усього за розділом I                                | 1495         | 89 018.00                                       | 80 204.00                                      |
| Усього за розділом II                               | 1595         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| товари, роботи, послуги                             | 1615         | 6 084.00                                        | 5 107.00                                       |
| розрахунками з бюджетом                             | 1620         | 18.00                                           | 19.00                                          |
| розрахунками зі страхування                         | 1625         | 41.00                                           | 50.00                                          |
| розрахунками з оплати праці                         | 1630         | 121.00                                          | 138.00                                         |
| Поточні забезпечення                                | 1660         | 52.00                                           | 32.00                                          |
| Усього за розділом III                              | 1695         | 6 316.00                                        | 5 346.00                                       |
| Баланс                                              | 1900         | 95 334.00                                       | 85 550.00                                      |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

| <b>Назва рядка</b>                                                                  | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000             | 42 015.00                          | 31 410.00                                                |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010             |                                    | 0.00                                                     |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011             |                                    | 0.00                                                     |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014             |                                    | 0.00                                                     |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050             | 40 024.00                          | 27 803.00                                                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070             |                                    | 0.00                                                     |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090             | 1 991.00                           | 3 607.00                                                 |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105             |                                    | 0.00                                                     |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112             |                                    | 0.00                                                     |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120             |                                    | 47.00                                                    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121             |                                    | 0.00                                                     |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122             |                                    | 0.00                                                     |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123             |                                    | 0.00                                                     |

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За аналогіч-<br>ний період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 1 386.00                          | 2 912.00                                                     |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 753.00                            | 478.00                                                       |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 5.00                              | 1 367.00                                                     |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                         |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                         |
| збиток                                                                               | 2195         | 153.00                            | 1 103.00                                                     |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 7 495.00                          | 6 507.00                                                     |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         |                                   | 0.00                                                         |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 7 156.00                          | 5 230.00                                                     |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 186.00                            | 174.00                                                       |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300         |                                   | 0.00                                                         |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305         |                                   | 0.00                                                         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350         | 186.00                            | 174.00                                                       |

**Сукупний дохід**

| <b>Назва рядка</b>                                                  | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
|---------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400             |                                    | 0.00                                                     |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405             |                                    | 0.00                                                     |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410             |                                    | 0.00                                                     |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450             | 0.00                               | 0.00                                                     |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455             |                                    | 0.00                                                     |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460             | 0.00                               | 0.00                                                     |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465             | 186.00                             | 174.00                                                   |

**Елементи операційних витрат**

| <b>Назва рядка</b>               | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
|----------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500             | 22 808.00                          | 39 798.00                                                |
| Витрати на оплату праці          | 2505             | 2 381.00                           | 2 271.00                                                 |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510             | 567.00                             | 528.00                                                   |
| Амортизація                      | 2515             | 7 243.00                           | 9 013.00                                                 |
| Інші операційні витрати          | 2520             | 7 686.00                           | 7 870.00                                                 |
| Разом                            | 2550             | 40 685.00                          | 59 480.00                                                |

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

| <b>Назва рядка</b>             | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, грн</b> |
|--------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650             |                               | 0.00                                                |

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**

**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

| <b>Назва рядка</b>                                                 | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, грн</b> |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 3000             | 42 015.00                     | 31 410.00                                           |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005             | 7 455.00                      | 6 507.00                                            |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006             | 7 455.00                      | 6 507.00                                            |
| Цільового фінансування                                             | 3010             |                               | 47.00                                               |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011             |                               | 0.00                                                |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів)                      | 3035             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050             |                               | 0.00                                                |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055             |                               | 0.00                                                |
| Інші надходження                                                   | 3095             |                               | 0.00                                                |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                      | 3100             | 46 151.00                     | 33 061.00                                           |

| Назва рядка                                                   | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|---------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Праці                                                         | 3105      | 1 615.00               | 2 183.00                                     |
| Відрахувань на соціальні заходи                               | 3110      | 562.00                 | 512.00                                       |
| Зобов'язань з податків і зборів                               | 3115      | 665.00                 | 614.00                                       |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток        | 3116      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів    | 3118      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату авансів                                  | 3135      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату повернення авансів                       | 3140      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату цільових внесків                         | 3145      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами    | 3150      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                | 3155      |                        | 0.00                                         |
| Інші витрачання                                               | 3190      |                        | 562.00                                       |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності                  | 3195      | 477.00                 | 1 032.00                                     |

**Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності**

| Назва рядка                                       | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|---------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій | 3200      |                        | 0.00                                         |
| необоротних активів                               | 3205      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від отриманих: відсотків              | 3215      |                        | 0.00                                         |
| дивідендів                                        | 3220      |                        | 0.00                                         |

| Назва рядка                                                                    | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від деривативів                                                    | 3225      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                                               | 3250      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій                                 | 3255      |                        | 0.00                                         |
| необоротних активів                                                            | 3260      | 101.00                 | 945.00                                       |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280      |                        | 0.00                                         |
| Інші платежі                                                                   | 3290      |                        | 0.00                                         |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                                 | 3295      | -101.00                | -945.00                                      |

#### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка                                              | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|----------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від: Власного капіталу                       | 3300      |                        | 0.00                                         |
| Отримання позик                                          | 3305      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                         | 3340      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на: Викуп власних акцій                       | 3345      |                        | 0.00                                         |
| Погашення позик                                          | 3350      |                        | 0.00                                         |

| Назва рядка                                                                | Код<br>рядка | За звітний<br>період, грн | За аналогіч-<br>ний період<br>попереднього<br>року, грн |
|----------------------------------------------------------------------------|--------------|---------------------------|---------------------------------------------------------|
| Сплату дивідендів                                                          | 3355         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на сплату відсотків                                             | 3360         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на сплату заборгованості з<br>фінансової оренди                 | 3365         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому<br>підприємстві                | 3370         |                           | 0.00                                                    |
| Витрачання на виплати неконтрольованим<br>часткам у дочірніх підприємствах | 3375         |                           | 0.00                                                    |
| Інші платежі                                                               | 3390         |                           | 0.00                                                    |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності                                | 3395         | 0.00                      | 0.00                                                    |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період                               | 3400         | 376.00                    | 87.00                                                   |
| Залишок коштів на початок року                                             | 3405         | 101.00                    | 14.00                                                   |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                              | 3410         |                           | 0.00                                                    |
| Залишок коштів на кінець року                                              | 3415         | 477.00                    | 101.00                                                  |

## Додаток В

**Фінансова звітність ПАФ “Савинці”  
за 2021 рік**

|                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| Дата звіту            | 17.02.2022          |
| Період                | 2021 рік, 12 міс    |
| КАТОТТГ               | UA32020130190093313 |
| Кількість працівників | 33                  |

**Баланс (Звіт про фінансовий стан)**

**Актив**

| Назва рядка                                                      | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|------------------------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Необоротні активи Нематеріальні активи                        | 1000         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| Основні засоби                                                   | 1010         | 23 935.00                                       | 15 857.00                                      |
| первісна вартість                                                | 1011         | 63 330.00                                       | 64 095.00                                      |
| знос                                                             | 1012         | 39 395.00                                       | 48 238.00                                      |
| Довгострокові біологічні активи                                  | 1020         | 630.00                                          | 642.00                                         |
| первісна вартість                                                | 1021         | 630.00                                          | 642.00                                         |
| Усього за розділом I                                             | 1095         | 24 565.00                                       | 16 499.00                                      |
| II. Оборотні активи Запаси                                       | 1100         | 24 943.00                                       | 23 830.00                                      |
| Виробничі запаси                                                 | 1101         | 1 367.00                                        | 698.00                                         |
| Незавершене виробництво                                          | 1102         | 5 194.00                                        | 5 526.00                                       |
| Готова продукція                                                 | 1103         | 17 081.00                                       | 12 474.00                                      |
| Товари                                                           | 1104         | 1 301.00                                        | 5 132.00                                       |
| Поточні біологічні активи                                        | 1110         | 10 671.00                                       | 30 678.00                                      |
| Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги | 1125         | 38 747.00                                       | 24 222.00                                      |

| Назва рядка             | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| з бюджетом              | 1135         |                                                 | 4.00                                           |
| Гроші та їх еквіваленти | 1165         | 14.00                                           | 101.00                                         |
| Готівка                 | 1166         | 2.00                                            |                                                |
| Рахунки в банках        | 1167         | 12.00                                           | 101.00                                         |
| Усього за розділом II   | 1195         | 74 375.00                                       | 78 835.00                                      |
| Баланс                  | 1300         | 98 940.00                                       | 95 334.00                                      |

**Пасив**

| Назва рядка                                         | Код<br>рядка | На початок<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн | На кінець<br>звітнього<br>періоду,<br>тис. грн |
|-----------------------------------------------------|--------------|-------------------------------------------------|------------------------------------------------|
| I. Власний капітал Зареєстрований (пайовий) капітал | 1400         | 350.00                                          | 350.00                                         |
| Додатковий капітал                                  | 1410         | 71.00                                           | 71.00                                          |
| Резервний капітал                                   | 1415         | 274.00                                          | 274.00                                         |
| Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)         | 1420         | 88 149.00                                       | 88 323.00                                      |
| Усього за розділом I                                | 1495         | 88 844.00                                       | 89 018.00                                      |
| Усього за розділом II                               | 1595         | 0.00                                            | 0.00                                           |
| товари, роботи, послуги                             | 1615         | 7 749.00                                        | 6 084.00                                       |
| розрахунками з бюджетом                             | 1620         | 16.00                                           | 18.00                                          |
| розрахунками зі страхування                         | 1625         | 28.00                                           | 41.00                                          |
| розрахунками з оплати праці                         | 1630         | 33.00                                           | 121.00                                         |
| Поточні забезпечення                                | 1660         | 2 270.00                                        | 52.00                                          |
| Усього за розділом III                              | 1695         | 10 096.00                                       | 6 316.00                                       |
| Баланс                                              | 1900         | 98 940.00                                       | 95 334.00                                      |

**Звіт про фінансові результати (Звіт про сукупний дохід)**  
**Фінансові результати**

| <b>Назва рядка</b>                                                                  | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, тис. грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, тис. грн</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)                      | 2000             | 31 410.00                          | 50 157.00                                                |
| Чисті зароблені страхові премії                                                     | 2010             |                                    | 0.00                                                     |
| Премії підписані, валова сума                                                       | 2011             |                                    | 0.00                                                     |
| Премії, передані у перестраховування                                                | 2012             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна резерву незароблених премій, валова сума                                      | 2013             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна частки перестраховиків у резерві незароблених премій                          | 2014             |                                    | 0.00                                                     |
| Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)                        | 2050             | 27 803.00                          | 36 992.00                                                |
| Чисті понесені збитки за страховими виплатами                                       | 2070             |                                    | 0.00                                                     |
| Валовий: прибуток                                                                   | 2090             | 3 607.00                           | 13 165.00                                                |
| Дохід (витрати) від зміни у резервах довгострокових зобов'язань                     | 2105             |                                    | 0.00                                                     |
| Дохід (витрати) від зміни інших страхових резервів                                  | 2110             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна інших страхових резервів, валова сума                                         | 2111             |                                    | 0.00                                                     |
| Зміна частки перестраховиків в інших страхових резервах                             | 2112             |                                    | 0.00                                                     |
| Інші операційні доходи                                                              | 2120             | 47.00                              | 19.00                                                    |
| Дохід від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2121             |                                    | 0.00                                                     |
| Дохід від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2122             |                                    | 0.00                                                     |
| Дохід від використання коштів, вивільнених від оподаткування                        | 2123             |                                    | 0.00                                                     |

| Назва рядка                                                                          | Код<br>рядка | За звітний<br>період, тис.<br>грн | За аналогіч-<br>ний період<br>попереднього<br>року, тис. грн |
|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------|-----------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| Адміністративні витрати                                                              | 2130         | 2 912.00                          | 2 587.00                                                     |
| Витрати на збут                                                                      | 2150         | 478.00                            | 2 195.00                                                     |
| Інші операційні витрати                                                              | 2180         | 1 367.00                          | 2 636.00                                                     |
| Витрат від зміни вартості активів, які оцінюються за справедливою вартістю           | 2181         |                                   | 0.00                                                         |
| Витрат від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції | 2182         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток                            | 2190         |                                   | 5 766.00                                                     |
| збиток                                                                               | 2195         | 1 103.00                          |                                                              |
| Дохід від участі в капіталі                                                          | 2200         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші фінансові доходи                                                                | 2220         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші доходи                                                                          | 2240         | 6 507.00                          | 2 000.00                                                     |
| Дохід від благодійної допомоги                                                       | 2241         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансові витрати                                                                    | 2250         |                                   | 0.00                                                         |
| Втрати від участі в капіталі                                                         | 2255         |                                   | 0.00                                                         |
| Інші витрати                                                                         | 2270         | 5 230.00                          | 537.00                                                       |
| Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті                            | 2275         |                                   | 0.00                                                         |
| Фінансовий результат до оподаткування: прибуток                                      | 2290         | 174.00                            | 7 229.00                                                     |
| Витрати (дохід) з податку на прибуток                                                | 2300         |                                   | 0.00                                                         |
| Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування                      | 2305         |                                   | 0.00                                                         |
| Чистий фінансовий результат: прибуток                                                | 2350         | 174.00                            | 7 229.00                                                     |

## Сукупний дохід

| Назва рядка                                                         | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|---------------------------------------------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Дооцінка (уцінка) необоротних активів                               | 2400      |                             | 0.00                                              |
| Дооцінка (уцінка) фінансових інструментів                           | 2405      |                             | 0.00                                              |
| Накопичені курсові різниці                                          | 2410      |                             | 0.00                                              |
| Частка іншого сукупного доходу асоційованих та спільних підприємств | 2415      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід                                                | 2445      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід до оподаткування                               | 2450      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Податок на прибуток, пов'язаний з іншим сукупним доходом            | 2455      |                             | 0.00                                              |
| Інший сукупний дохід після оподаткування                            | 2460      | 0.00                        | 0.00                                              |
| Сукупний дохід (сума рядків 2350, 2355 та 2460)                     | 2465      | 174.00                      | 7 229.00                                          |

## Елементи операційних витрат

| Назва рядка                      | Код рядка | За звітний період, тис. грн | За аналогічний період попереднього року, тис. грн |
|----------------------------------|-----------|-----------------------------|---------------------------------------------------|
| Матеріальні затрати              | 2500      | 39 798.00                   | 20 090.00                                         |
| Витрати на оплату праці          | 2505      | 2 271.00                    | 1 553.00                                          |
| Відрахування на соціальні заходи | 2510      | 528.00                      | 334.00                                            |
| Амортизація                      | 2515      | 9 013.00                    | 9 056.00                                          |
| Інші операційні витрати          | 2520      | 7 870.00                    | 6 033.00                                          |
| Разом                            | 2550      | 59 480.00                   | 37 066.00                                         |

**Розрахунок показників прибутковості акцій**

| <b>Назва рядка</b>             | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, грн</b> |
|--------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Дивіденди на одну просту акцію | 2650             |                               | 0.00                                                |

**Звіт про рух грошових коштів (за прямим методом)**

**Рух коштів у результаті операційної діяльності**

| <b>Назва рядка</b>                                                 | <b>Код рядка</b> | <b>За звітний період, грн</b> | <b>За аналогічний період попереднього року, грн</b> |
|--------------------------------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-----------------------------------------------------|
| Надходження від: Реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)     | 3000             | 31 410.00                     | 50 157.00                                           |
| Повернення податків і зборів                                       | 3005             | 6 507.00                      | 2 000.00                                            |
| у тому числі податку на додану вартість                            | 3006             | 6 507.00                      | 2 000.00                                            |
| Цільового фінансування                                             | 3010             | 47.00                         | 19.00                                               |
| Надходження від отримання субсидій, дотацій                        | 3011             |                               | 0.00                                                |
| Надходження авансів від покупців і замовників                      | 3015             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від повернення авансів                                 | 3020             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від відсотків за залишками коштів на поточних рахунках | 3025             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від боржників неустойки (штрафів)                      | 3035             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від операційної оренди                                 | 3040             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від отримання роялті, авторських винагород             | 3045             |                               | 0.00                                                |
| Надходження від страхових премій                                   | 3050             |                               | 0.00                                                |
| Надходження фінансових установ від повернення позик                | 3055             |                               | 0.00                                                |
| Інші надходження                                                   | 3095             |                               | 320.00                                              |
| Витрачання на оплату: Товарів (робіт, послуг)                      | 3100             | 33 061.00                     | 48 714.00                                           |

| Назва рядка                                                   | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|---------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Праці                                                         | 3105      | 2 183.00               | 1 578.00                                     |
| Відрахувань на соціальні заходи                               | 3110      | 512.00                 | 423.00                                       |
| Зобов'язань з податків і зборів                               | 3115      | 614.00                 | 580.00                                       |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на прибуток        | 3116      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань з податку на додану вартість | 3117      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань з інших податків і зборів    | 3118      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату авансів                                  | 3135      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату повернення авансів                       | 3140      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату цільових внесків                         | 3145      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на оплату зобов'язань за страховими контрактами    | 3150      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання фінансових установ на надання позик                | 3155      |                        | 0.00                                         |
| Інші витрачання                                               | 3190      | 562.00                 | 601.00                                       |
| Чистий рух коштів від операційної діяльності                  | 3195      | 1 032.00               | 600.00                                       |

**Рух коштів у результаті інвестиційної діяльності**

| Назва рядка                                       | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|---------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від реалізації: фінансових інвестицій | 3200      |                        | 0.00                                         |
| необоротних активів                               | 3205      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від отриманих: відсотків              | 3215      |                        | 0.00                                         |
| дивідендів                                        | 3220      |                        | 0.00                                         |

| Назва рядка                                                                    | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від деривативів                                                    | 3225      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від погашення позик                                                | 3230      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від вибуття дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3235      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                                               | 3250      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання: фінансових інвестицій                                 | 3255      |                        | 0.00                                         |
| необоротних активів                                                            | 3260      | 945.00                 | 621.00                                       |
| Виплати за деривативами                                                        | 3270      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на надання позик                                                    | 3275      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання дочірнього підприємства та іншої господарської одиниці | 3280      |                        | 0.00                                         |
| Інші платежі                                                                   | 3290      |                        | 0.00                                         |
| Чистий рух коштів від інвестиційної діяльності                                 | 3295      | -945.00                | -621.00                                      |

#### Рух коштів у результаті фінансової діяльності

| Назва рядка                                              | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|----------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Надходження від: Власного капіталу                       | 3300      |                        | 0.00                                         |
| Отримання позик                                          | 3305      |                        | 0.00                                         |
| Надходження від продажу частки в дочірньому підприємстві | 3310      |                        | 0.00                                         |
| Інші надходження                                         | 3340      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на: Викуп власних акцій                       | 3345      |                        | 0.00                                         |
| Погашення позик                                          | 3350      |                        | 0.00                                         |

| Назва рядка                                                             | Код рядка | За звітний період, грн | За аналогічний період попереднього року, грн |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------------|----------------------------------------------|
| Сплату дивідендів                                                       | 3355      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на сплату відсотків                                          | 3360      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на сплату заборгованості з фінансової оренди                 | 3365      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на придбання частки в дочірньому підприємстві                | 3370      |                        | 0.00                                         |
| Витрачання на виплати неконтрольованим часткам у дочірніх підприємствах | 3375      |                        | 0.00                                         |
| Інші платежі                                                            | 3390      |                        | 0.00                                         |
| Чистий рух коштів від фінансової діяльності                             | 3395      | 0.00                   | 0.00                                         |
| Чистий рух грошових коштів за звітний період                            | 3400      | 87.00                  | -21.00                                       |
| Залишок коштів на початок року                                          | 3405      | 14.00                  | 35.00                                        |
| Вплив зміни валютних курсів на залишок коштів                           | 3410      |                        | 0.00                                         |
| Залишок коштів на кінець року                                           | 3415      | 101.00                 | 14.00                                        |

Особливості забезпечення економічної безпеки компаній  
у розвинених країнах світу

| Заходи забезпечення економічної безпеки                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| мікрорівень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | макрорівень                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| ЯПОНІЯ                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>В Японії велике значення надається довгостроковій зайнятості та лояльності працівників до компанії. Це забезпечує стабільність і зменшує ризики втрати ключових співробітників. Принцип старшинства, за якого працівники отримують підвищення і зарплатню на основі стажу роботи, сприяє стабільності та підвищенню мотивації працівників. Принцип постійного вдосконалення всіх аспектів діяльності компанії допомагає забезпечити високу якість продукції та ефективність бізнес-процесів. В Японії існує розвинена система контролю якості, яка дозволяє уникнути браку та підвищити репутацію компанії на ринку. Японські компанії активно інвестують в інновації, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними та захищеними від економічних ризиків. Сучасні технології і автоматизація виробничих процесів підвищують ефективність і знижують витрати. Японські компанії зберігають значні фінансові резерви, що дозволяє їм витримувати економічні потрясіння. Довгострокове планування і аналіз ризиків є ключовими аспектами управління компаніями, що дозволяє уникати несподіваних фінансових труднощів. Японські компанії часто об'єднуються в кейрецу — групи взаємопов'язаних компаній, які підтримують одна одну і забезпечують стабільність через співпрацю та взаємодопомогу. Тісні зв'язки з постачальниками і партнерами дозволяють компаніям забезпечувати надійність постачання і знижувати ризики. Японські компанії активно впроваджують політику КСВ, що сприяє</p> | <p>Уряд Японії активно займається стратегічним економічним плануванням, розробляючи довгострокові стратегії для підтримки економічної стабільності та зростання. В країні діє розвинена система регулювання, що забезпечує контроль за фінансовими ринками, підприємницькою діяльністю та конкуренцією. Це допомагає запобігати кризам і підтримувати еконо-мічну безпеку. В країні діє розвинена система регулювання, що забезпечує контроль за фінансовими ринками, підприємницькою діяльністю та конкуренцією. Це допомагає запобігати кризам і підтримувати еконо-мічну безпеку. Уряд використовує інструменти монетарної політики, включаючи контроль за процентними ставками та грошовою масою, для підтримки економічної стабільності. Держава активно підтримує інновації через фінансування наукових досліджень та технологічного розвитку. Це сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній. В Японії створюються технологічні кластери та інноваційні парки, що забезпечують сприятливі умови для розвитку нових технологій та стартапів. Розвинена транспортна система (залізниці, порти, аеропорти) забезпечує ефективну логістику і сприяє економічній безпеці компаній. Високий рівень розвитку інформаційних технологій та телекому-нікаційної інфраструктури дозволяє компаніям оперативно реагувати на ринкові зміни та управляти ризиками. Розвинена транспортна система (залізниці, порти, аеропорти) забезпечує ефективну логістику і сприяє економічній безпеці компаній. Високий рівень розвитку інформаційних технологій та телекомунікаційної інфраструктури дозволяє компаніям оперативно реагувати на ринкові зміни та управляти ризиками. Японія є активним учасником міжнародних економічних</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>підвищенню репутації та довіри з боку суспільства і споживачів. Високі етичні стандарти в бізнесі допомагають уникати конфліктів і забезпечують стабільність в довгостроковій перспективі</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | <p>організацій (ВТО, ОЕСР), що сприяє забезпеченню сприятливих умов для міжнародної торгівлі та економічної безпеки. Країна укладає двосторонні та багатосторонні торговельні угоди, що сприяють зниженню тарифів та розширенню ринків збуту для японських компаній. Японія активно працює над диверсифікацією джерел енергії, включаючи розвиток відновлюваних енергетичних ресурсів та імпорту енергоносіїв з різних країн. Політика підвищення енерго-ефективності сприяє зниженню витрат та залежності від імпортованої енергії, що підвищує економічну безпеку. Розвинена система соціального забезпечення (пенсії, медичне страхування, підтримка безробітних) забезпечує соціальну стабільність та підтримку населення в кризові часи. Високий рівень освіти та професійної підготовки забезпечує компанії кваліфікованими кадрами, що сприяє їх конкурентоспроможності та економічній безпеці.</p>                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>США</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>Ретельне планування бюджету та контроль за витратами дозволяють компаніям ефективно використовувати ресурси і уникати фінансових труднощів. Регулярний фінансовий аналіз допомагає виявляти потенційні проблеми та приймати своєчасні рішення для їх вирішення. Компанії в США активно використовують страхування для захисту від різноманітних ризиків, включаючи ризики, пов'язані з майном, здоров'ям працівників, відповідальністю перед третіми особами тощо. Постійний моніторинг і аналіз ризиків дозволяє компаніям передбачати потенційні загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації. Впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень допомагає компаніям підвищувати ефективність та знижувати витрати. Компанії активно інвестують в дослідження і розробки для створення нових продуктів і послуг, що забезпечує конкурентні переваги. Інвестиції в навчання і розвиток персоналу сприяють підвищенню кваліфікації працівників і їх лояльності до компанії. Ефективні</p> | <p>Уряд США використовує фіскальну політику, включаючи податкові пільги та державні витрати, для стимулювання економічного зростання і підтримки бізнесу. Федеральна резервна система (ФРС) регулює грошову масу і процентні ставки для підтримки стабільності цін і сприяння економічному зростанню. Комісія з цінних паперів і бірж (SEC) та інші регулятори забезпечують прозорість і стабільність фінансових ринків, що допомагає захистити інтереси інвесторів і компаній. Федеральна торгова комісія (FTC) та Міністерство юстиції забезпечують антимонопольний контроль, що сприяє чесній конкуренції і запобігає зловживанням ринковою владою. Уряд інвестує в розвиток транспортної, енергетичної та інформаційної інфраструктури, що створює сприятливі умови для бізнесу. Програми державного фінансування і гранти наукових досліджень стимулюють інновації та технологічний розвиток, що є критичним для конкурентоспроможності компаній. США укладають двосторонні і багатосторонні торговельні угоди, які сприяють розширенню ринків збуту для американських компаній і знижують торговельні бар'єри. Уряд активно</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>системи винагород і мотивації допомагають залучати та утримувати талановитих працівників. Компанії розробляють та впроваджують програми відповідності нормативним вимогам для запобігання юридичним ризикам та штрафам. Наявність юридичної служби або консультантів забезпечує захист від юридичних ризиків і підтримку в правових питаннях. Регулярний аналіз ринку і конкурентів дозволяє компаніям адаптувати стратегії і залишатися конкурентоспроможними. Інвестиції в розвиток бренду і підтримку репутації сприяють підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів. Дотримання високих етичних стандартів сприяє формуванню довіри та лояльності з боку працівників, клієнтів і партнерів. Реалізація проектів КСВ підвищує репутацію компанії та сприяє позитивному впливу на суспільство. Впровадження сучасних технологій захисту даних і інформаційних систем забезпечує безпеку інформації та запобігає кіберзагрозам. Підвищення обізнаності працівників про загрози кібербезпеки і навчання їх методам захисту інформації допомагає зменшити ризики.</p> | <p>підтримує заходи щодо захисту інтелектуальної власності як всередині країни, так і на міжнародному рівні. SBA надає фінансову допомогу, консультації та підтримку малим підприємствам, що сприяє їх розвитку і стабільності. Уряд запроваджує податкові пільги та інші стимули для підтримки малого бізнесу, що сприяє економічному зростанню та створенню робочих місць. Політика спрямована на диверсифікацію джерел енергії, включаючи розвиток відновлюваних енергетичних ресурсів, що знижує залежність від імпорту енергоносіїв. Програми підтримки енергоефективності допомагають знижувати витрати компаній на енергію та сприяють екологічній стійкості. Уряд інвестує в освіту та професійну підготовку, що забезпечує компанії кваліфікованими кадрами та підвищує конкурентоспроможність економіки. Програми соціального захисту забезпечують стабільність і підтримку населення, що позитивно впливає на економічну ситуацію в країні. Уряд впроваджує заходи для захисту критичної інфраструктури від кіберзагроз, що забезпечує стабільність бізнесу. Державні програми та ініціативи допомагають компаніям підвищувати рівень кібербезпеки і захисту даних.</p> |
| <b>ФРАНЦІЯ</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| <p>Ретельне планування бюджету та контроль за витратами дозволяють французьким компаніям ефективно використовувати ресурси і уникати фінансових труднощів. Регулярний фінансовий аналіз допомагає виявляти потенційні проблеми та приймати своєчасні рішення для їх вирішення. Французькі компанії активно використовують страхування для захисту від різноманітних ризиків, включаючи ризики, пов'язані з майном, здоров'ям працівників, відповідальністю перед третіми особами тощо. Постійний моніторинг і аналіз ризиків дозволяє компаніям передбачати потенційні</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | <p>Уряд Франції використовує фіскальну політику, зокрема податкові пільги та державні витрати, для стимулювання економічного зростання і підтримки бізнесу. Європейський центральний банк (ЄЦБ) регулює грошову масу і процентні ставки для підтримки стабільності цін і сприяння економічному зростанню в рамках єврозони. Органи, такі як Управління з контролю за фінансовими ринками (AMF), забезпечують прозорість і стабільність фінансових ринків, що допомагає захистити інтереси інвесторів і компаній. Французьке управління з конкуренції забезпечує антимонопольний контроль, що сприяє чесній конкуренції і запобігає зловживанням ринковою владою. Уряд інвестує в розвиток</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

загрози та розробляти стратегії для їх мінімізації. Впровадження новітніх технологій та інноваційних рішень допомагає компаніям підвищувати ефективність та знижувати витрати. Французькі компанії активно інвестують в дослідження і розробки для створення нових продуктів і послуг, що забезпечує конкурентні переваги. Інвестиції в навчання і розвиток персоналу сприяють підвищенню кваліфікації працівників і їх лояльності до компанії. Ефективні системи винагород і мотивації допомагають залучати та утримувати талановитих працівників. Компанії розробляють та впроваджують програми відповідності нормативним вимогам для запобігання юридичним ризикам та штрафам. Наявність юридичної служби або консультантів забезпечує захист від юридичних ризиків і підтримку в правових питаннях. Регулярний аналіз ринку і конкурентів дозволяє компаніям адаптувати стратегії і залишатися конкурентоспроможними. Інвестиції в розвиток бренду і підтримку репутації сприяють підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів. Дотримання високих етичних стандартів сприяє формуванню довіри та лояльності з боку працівників, клієнтів і партнерів. Реалізація проектів КСВ підвищує репутацію компанії та сприяє позитивному впливу на суспільство. Впровадження сучасних технологій захисту даних і інформаційних систем забезпечує безпеку інформації та запобігає кіберзагрозам. Підвищення обізнаності працівників про загрози кібербезпеки і навчання їх методам захисту інформації допомагає зменшити ризики. Французькі компанії активно впроваджують екологічно чисті технології та стратегії сталого розвитку, що підвищує їх конкурентоспроможність та репутацію. Дотримання жорстких екологічних норм та стандартів сприяє

транспортної, енергетичної та інформаційної інфраструктури, що створює сприятливі умови для бізнесу. Програми державного фінансування і гранти наукових досліджень стимулюють інновації та технологічний розвиток, що є критичним для конкурентоспроможності компаній. Франція укладає двосторонні і багато-сторонні торговельні угоди, які сприяють розширенню ринків збуту для французьких компаній і знижують торговельні бар'єри. Уряд активно підтримує заходи щодо захисту інтелектуальної власності як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Агентства, такі як Bpifrance, надають фінансову допомогу, консультації та підтримку малим і середнім підприємствам (МСП), що сприяє їх розвитку і стабільності. Уряд запроваджує податкові пільги та інші стимули для підтримки малого та середнього бізнесу, що сприяє економічному зростанню та створенню робочих місць. Політика спрямована на диверсифікацію джерел енергії, включаючи розвиток відновлюваних енергетичних ресурсів, що знижує залежність від імпорту енергоносіїв. Програми підтримки енергоефективності допомагають знижувати витрати компаній на енергію та сприяють екологічній стійкості. Уряд інвестує в освіту та професійну підготовку, що забезпечує компанії кваліфікованими кадрами та підвищує конкурентоспроможність економіки. Програми соціального захисту забезпечують стабільність і підтримку населення, що позитивно впливає на економічну ситуацію в країні. Уряд впроваджує заходи для захисту критичної інфраструктури від кіберзагроз, що забезпечує стабільність бізнесу. Державні програми та ініціативи допомагають компаніям підвищувати рівень кібербезпеки і захисту даних. Уряд активно підтримує перехід до зеленої економіки через інвестиції в екологічні технології та нормативні вимоги щодо зменшення викидів вуглецю. Програми субсидування та гранти для екологічно чистих проектів допомагають компаніям впроваджувати сталі практики.

|                                                                           |  |
|---------------------------------------------------------------------------|--|
| зниженню екологічних ризиків та<br>забезпечує довгострокову стабільність. |  |
|---------------------------------------------------------------------------|--|

## НІМЕЧЧИНА

Німецькі компанії широко практикують детальне планування бюджету та контроль витрат, що дозволяє ефективно використовувати ресурси та уникати фінансових труднощів. Регулярний фінансовий аналіз допомагає виявляти потенційні проблеми та приймати своєчасні рішення для їх вирішення. Компанії активно використовують страхування для захисту від різноманітних ризиків, включаючи ризики, пов'язані з майном, здоров'ям працівників, відповідальністю перед третіми особами тощо. Впровадження систем ризик-менеджменту допомагає ідентифікувати та мінімізувати ризики, що впливають на бізнес. Німецькі компанії активно інвестують у дослідження і розробки, що сприяє створенню нових продуктів і послуг та підвищенню конкурентоспроможності. Інтеграція сучасних технологій у бізнес-процеси дозволяє підвищувати ефективність та знижувати витрати. Інвестиції в навчання і розвиток працівників сприяють підвищенню їх кваліфікації і лояльності до компанії. Ефективні системи винагород і мотивації допомагають залучати та утримувати талановитих працівників. Компанії розробляють і впроваджують програми відповідності нормативним вимогам, що допомагає запобігати юридичним ризикам та штрафам. Наявність юридичної служби або консультантів забезпечує захист від юри-дичних ризиків та підтримку в правових питаннях. Регулярний аналіз ринку і конкурентів дозволяє компаніям адаптувати стратегії та залишатися конкурентоспроможними. Інвестиції в розвиток бренду і підтримку репутації сприяють підвищенню довіри з боку споживачів і партнерів. Дотримання високих етичних стандартів сприяє формуванню довіри та лояльності з боку працівників, клієнтів і партнерів. Реалізація проектів КСВ підвищує

Уряд Німеччини використовує фіскальну політику для підтримки економічного зростання, включаючи податкові пільги, субсидії та державні витрати. Європейський центральний банк (ЄЦБ) регулює грошову масу і процентні ставки для підтримки стабільності цін і сприяння економічному зростанню в рамках єврозони. Органи, такі як Федеральне управління фінансового нагляду (BaFin), забезпечують прозорість і стабільність фінансових ринків, що допомагає захистити інтереси інвесторів і компаній. Федеральне картельне управління (Bundeskartellamt) забезпечує антимонопольний контроль, сприяючи чесній конкуренції і запобіганню зловживанням ринковою владою. Уряд активно інвестує в розвиток транспортної, енергетичної та інформаційної інфраструктури, що створює сприятливі умови для бізнесу. Програми державного фінансування і гранти наукових досліджень стимулюють інновації та технологічний розвиток, що є критичним для конкурентоспроможності компаній. Німеччина укладає двосторонні і багатосторонні торговельні угоди, які сприяють розширенню ринків збуту для німецьких компаній і знижують торговельні бар'єри. Уряд активно підтримує заходи щодо захисту інтелектуальної власності як всередині країни, так і на міжнародному рівні. Німецькі банки та інші фінансові установи надають пільгові кредити та фінансову допомогу МСП для їх розвитку. Державні та приватні організації надають консультації, тренінги та інші послуги для підтримки МСП у різних аспектах їх діяльності. Політика спрямована на диверсифікацію джерел енергії, включаючи розвиток відновлюваних енергетичних ресурсів, що знижує залежність від імпорту енергоносіїв. Програми підтримки енергоефективності допомагають знижувати витрати компаній на енергію та сприяють екологічній стійкості. Уряд інвестує в освіту та професійну підготовку, що забезпечує компанії кваліфікованими кадрами та підвищує конкурентоспро-можність економіки.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>репутацію компанії та сприяє позитивному впливу на суспільство. Впровадження сучасних технологій захисту даних і інформаційних систем забезпечує безпеку інформації та запобігає кіберзагрозам. Підвищення обізнаності працівників про загрози кібербезпеки та навчання їх методам захисту інформації допомагає зменшити ризики. Німецькі компанії активно впроваджують екологічно чисті технології та стратегії сталого розвитку, що підвищує їх конкурентоспроможність та репутацію. Дотримання жорстких екологічних норм та стандартів сприяє зниженню екологічних ризиків та забезпечує довгострокову стабільність.</p> | <p>Програми соціального захисту забезпечують стабільність і підтримку населення, що позитивно впливає на економічну ситуацію в країні. Уряд впроваджує заходи для захисту критичної інфраструктури від кіберзагроз, що забезпечує стабільність бізнесу. Державні програми та ініціативи допомагають компаніям підвищувати рівень кібербезпеки і захисту даних. Уряд активно підтримує перехід до зеленої економіки через інвестиції в екологічні технології та нормативні вимоги щодо зменшення викидів вуглецю. Програми субсидування та гранти для екологічно чистих проектів допомагають компаніям впроваджувати сталі практики.</p> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|