

**Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-
економічною безпекою**

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**Завідувачка кафедри,
к.е.н., доц.
_____ Ольга ГУБАРИК
« ____ » _____ 2025 р.**

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

**на тему: Роль управління фінансово-економічною безпекою у
вдосконаленні корпоративного менеджменту підприємства**

**Освітньо-професійна програма
«Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: Магістр**

Здобувач

Ярослав ГОЛУБ

**Науковий керівник,
д. наук з держ. упр., професор**

Ігор ПРИХОДЬКО

Дніпро – 2025

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічної безпеки
Освітній ступінь магістр
Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
В. о. завідувача кафедри
Ольга ГУБАРИК
«_____» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувача вищої освіти

Голуба Ярослава Вікторовича

- 1. Тема дипломної роботи «Роль управління фінансово-економічною безпекою у вдосконаленні корпоративного менеджменту підприємства»**
- 2. Керівник роботи Приходько Ігор Павлович, д. наук з держ. упр., професор затверджені наказом ДДАЕУ від «07» жовтня 2025 р. № 2994.**
- 3. Строк подання здобувачем роботи – 12 грудня 2025 р.**
- 4. Вихідні дані до роботи: інструктивні матеріали щодо управління фінансовими результатами діяльності сільськогосподарського підприємства, річні фінансові звіти ТОВ «Агрофірма АВАНГАРД» Синельниківського району Дніпропетровської області за 2020-2024роки.**
- 5. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розкрити). 1. Теоретично-методичні підходи визначення і оцінювання корпоративного управління підприємства 2. Вплив ролі управління фінансово-економічною безпекою на корпоративний менеджмент підприємства 3. Удосконалені корпоративного менеджменту підприємства через розробку попереджувального механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства.**
- 6. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень).**
 - 1. Підходи до визначення корпоративного управління.**
 - 2. Основні особливості функціонування системи корпоративного управління.**
 - 3. Базисні пріоритети системи корпоративного.**
 - 4. Оцінка ризиків корпоративного управління.**
 - 5. Методичні інструменти визначення результативності корпоративного управління.**
 - 6. Аналіз вартості майна та капіталу ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020–2024 рр., тис. грн.**
 - 7. Фінансові результати діяльності ТОВ Агрофірма «Авангард» тис. грн.**
 - 8. Фінансові показники діяльності ТОВ Агрофірма «Авангард», тис. грн.**
 - 9. Динаміка змін рентабельності основної діяльності ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020-2024роки.**
 - 10. Аналіз фінансової стійкості ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020–2024 роки.**
 - 11. Заходи з підвищення ефективності корпоративного управління.**
 - 12. Результати експертної оцінки вагового коефіцієнта значущості кожного елемента для бально-рейтингової оцінки якості корпоративного**

управління ТОВ Агрофірма «Авангард»». 13. Інтерпретація рівнів якісної оцінки ефективності системи корпоративного управління ТОВ Агрофірма «Авангард». 14. Тлумачення рівнів якісної оцінки ефективності системи корпоративного управління ТОВ Агрофірма «Авангард». 15. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства.

7. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

8. Дата видачі завдання 10 травня 2025 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів дипломної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретично-методичні підходи визначення і оцінювання корпоративного управління підприємства	Травень 2025 р.	
2	Вплив ролі управління фінансово-економічною безпекою на корпоративний менеджмент підприємства	Червень 2025 р.	
3	Удосконалені корпоративного менеджменту підприємства через розробку попереджувального механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства	Вересень 2025р.	
5	Висновки і пропозиції	Жовтень 2025 р.	
6	Оформлення дипломної роботи	Листопад 2025 р.	

Здобувач

_____ (підпис)

Голуб Я.В.
(прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ (підпис)

Приходько І.П.
(прізвище та ініціали)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	4
ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ І ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА	9
1.1. Зміст корпоративного управління у діяльності підприємства та потенційні загрози, що впливають на його захищеність	9
1.2. Характеристика складових системи корпоративного управління підприємством	12
1.3. Методичні засади оцінювання системи корпоративного управління на підприємстві	15
Висновки до розділу 1	19
РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ РОЛІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО- ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА	21
2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма АВАНГАРД» Синельниківського району Дніпропетровської області	21
2.2. Особливості діяльності служби економічної безпеки ТОВ Агрофірма «Авангард» та оцінка її стану за ключовими складовими	28
2.3. Аналіз ефективності системи управління корпоративної безпеки підприємства	32
2.4. Оцінка системи корпоративного управління та результативність підприємства в контексті фінансово-економічної безпеки	35
Висновки до розділу 2	44
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РОЗРОБКУ ПОПЕРЕДЖУВАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	46
3.1. Систематизація ризиків і загроз безпеці корпоративного управління	46
3.2. Розробка попереджувального механізму управління фінансово- економічною безпекою підприємства	48
3.2. Створення конкурентних переваг бізнесу на основі корпоративної культури	52
Висновки до розділу 3	59
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	61
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	70

РЕФЕРАТ

Тема: «Роль управління фінансово-економічною безпекою у вдосконаленні корпоративного менеджменту підприємства».

Кваліфікаційна робота: 63 ст., 14 рис., 15 табл., 4 додатки, 64 літературних джерел.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління ТОВ «Агрофірма Авангард» та механізми забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні підходи до управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також інструменти та механізми її впливу на вдосконалення корпоративного менеджменту.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ролі та значення управління фінансово-економічною безпекою у підвищенні ефективності корпоративного менеджменту підприємства, а також розроблення практичних підходів і рекомендацій щодо удосконалення системи корпоративного управління на основі інтеграції механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Новизна наукова дослідження зосереджено на формуванні теоретичних і методичних засад, а також практичних рекомендацій для підвищення ролі управління фінансово-економічною безпекою у вдосконаленні корпоративного менеджменту підприємства. Основні результати роботи, які підтверджують новизну виконаного аналізу, охоплюють такі положення:

- систематизовано та класифіковано ризики і загрози корпоративному управлінню, що забезпечує основу для розробки превентивного механізму управління фінансово-економічною безпекою;
- обґрунтовано практичні рекомендації для підвищення ефективності управління підприємством, що можуть бути використані в діяльності агропромислових підприємств із подібною організаційною структурою.

У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез. абстрагування й узагальнення, системний і комплексний підхід, порівняльний аналіз, графічний метод.

АНОТАЦІЯ

Роль, управління, фінансово-економічна безпека, удосконалення, корпоративний, менеджмент, підприємство.

ABSTRACT

Role, management, financial and economic security, improvement, corporate, management, enterprise.

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах зростаючої нестабільності ринкового середовища, посилення конкуренції та загроз економічного характеру питання забезпечення фінансово-економічної безпеки набуває особливої значущості для сучасних підприємств. Ефективна система корпоративного менеджменту неможлива без надійного захисту фінансових інтересів, стабільності грошових потоків та мінімізації ризиків, що безпосередньо впливають на стійкість бізнесу. Саме тому управління фінансово-економічною безпекою виступає ключовим елементом формування конкурентоспроможності, підвищення ефективності управлінських рішень та забезпечення довгострокового розвитку компаній.

Сучасні підприємства стикаються з різноплановими загрозами - від коливань валютного курсу та податкових змін до шахрайських дій, кібератак і недосконалої внутрішнього контролю. У таких умовах традиційні підходи до корпоративного управління виявляються недостатніми, якщо вони не інтегрують інструменти фінансово-економічної безпеки у загальну систему менеджменту. Впровадження комплексних механізмів безпеки дозволяє своєчасно виявляти ризики, підвищувати прозорість фінансової діяльності, удосконалювати комунікації між власниками та менеджерами, а також гарантувати збереження активів.

Посилення ролі фінансово-економічної безпеки у корпоративному менеджменті є важливим чинником підвищення довіри інвесторів, кредиторів та партнерів. Це також сприяє покращенню внутрішньої дисципліни, оптимізації управлінських процесів та забезпеченню стабільності діяльності підприємства в довгостроковій перспективі. Таким чином, дана тема є актуальною, оскільки поєднує два стратегічно важливі напрями - корпоративне управління та фінансово-економічну безпеку, - інтеграція яких визначає ефективність, стійкість та конкурентні переваги підприємства в сучасних економічних умовах.

Мета та завдання дослідження. Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування ролі та значення управління фінансово-економічною безпекою у підвищенні ефективності корпоративного менеджменту підприємства, а також розроблення практичних підходів і рекомендацій щодо удосконалення системи корпоративного управління на основі інтеграції механізмів забезпечення фінансово-економічної безпеки.

Для досягнення поставленої мети передбачено вирішення таких завдань:

- розкрити сутність корпоративного управління, визначити його зміст у діяльності підприємства, а також охарактеризувати ключові загрози, що формують ризики для корпоративної безпеки;

- проаналізувати структурні елементи системи корпоративного управління та визначити їх функціональне призначення, взаємозв'язок і вплив на ефективність менеджменту;

- узагальнити методичні підходи до оцінювання системи корпоративного управління, визначити критерії, індикатори та методи аналізу, що використовуються у науковій та практичній площині;

- сформулювати теоретичні висновки щодо сучасного стану корпоративного управління та його ролі у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства;

- надати фінансово-економічну характеристику ТОВ «Агрофірма АВАНГАРД», оцінити ресурсний потенціал, виробничо-фінансові результати та організаційну структуру управління;

- охарактеризувати діяльність служби економічної безпеки підприємства, визначити її інструментарій, функції та роль у системі корпоративного управління;

- оцінити стан фінансово-економічної безпеки ТОВ «Агрофірма Авангард» за окремими складовими, визначити ключові проблеми та вразливі зони

- систематизувати ризики та загрози корпоративному управлінню, що

притаманні підприємствам аграрної сфери, класифікувати їх за рівнями виникнення та ступенем впливу;

- запропонувати напрями вдосконалення корпоративного менеджменту, що базуються на посиленні системи економічної безпеки;

- обґрунтувати створення конкурентних переваг підприємства через розвиток корпоративної культури, формування етичних стандартів та підвищення лояльності персоналу.

Об'єктом дослідження є система корпоративного управління ТОВ «Агрофірма Авангард» та механізми забезпечення його фінансово-економічної безпеки.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційно-практичні підходи до управління фінансово-економічною безпекою підприємства, а також інструменти та механізми її впливу на вдосконалення корпоративного менеджменту.

Методи дослідження. У процесі виконання кваліфікаційної роботи застосовувалися такі методи дослідження: аналіз і синтез – для розкриття сутності корпоративного управління та фінансово-економічної безпеки; абстрагування й узагальнення – для формування теоретичних висновків щодо ролі безпеки у корпоративному менеджменті; системний і комплексний підхід – для розгляду корпоративного управління як цілісної системи; порівняльний аналіз – для оцінки динаміки фінансових показників підприємства; методи фінансового аналізу (ліквідність, платоспроможність, ділова активність, рентабельність); графічний метод - для наочного представлення результатів оцінювання корпоративної та фінансово-економічної безпеки

Новизна наукова дослідження зосереджено на формуванні теоретичних і методичних засад, а також практичних рекомендацій для підвищення ролі управління фінансово-економічною безпекою у вдосконаленні корпоративного менеджменту підприємства. Основні результати роботи, які підтверджують новизну виконаного аналізу,

охоплюють такі положення:

- систематизовано та класифіковано ризики і загрози корпоративному управлінню, що забезпечує основу для розробки превентивного механізму управління фінансово-економічною безпекою;
- розроблено пропозиції щодо удосконалення корпоративного менеджменту, які враховують взаємодію між економічною безпекою, корпоративною культурою та конкурентними перевагами підприємства;
- обґрунтовано практичні рекомендації для підвищення ефективності управління підприємством, що можуть бути використані в діяльності агропромислових підприємств із подібною організаційною структурою.

Практичне застосування запропонованих автором пропозицій.

Досягнуті результати обґрунтовуються на запропонованих заходах і методичних підходах, які сприяють ролі управління фінансово-економічною безпекою у вдосконаленні корпоративного менеджменту ФГ «Ярослава». Практичне значення розроблених рекомендацій підтверджує їх успішну реалізацію в господарській діяльності підприємства.

Апробація результатів роботи. Результати дослідження пройшли апробацію шляхом обговорення та отримали позитивну оцінку науковців на III Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи» на базі Дніпровського державного аграрно-економічного університету 22-23 жовтня 2025 р.

Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновку та пропозицій, списку використаних джерел та додатків. Робота викладена на 63 сторінках, містить 15 таблиць, 14 рисунків та 4 додатки. Список використаних джерел містить 64 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ВИЗНАЧЕННЯ І ОЦІНЮВАННЯ КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Зміст корпоративного управління у діяльності підприємства та потенційні загрози, що впливають на його захищеність

Корпоративне управління представляє собою складну систему економічних відносин, що виникла внаслідок формування повноцінної теорії корпоративного управління в 1980-х роках ХХ століття. На сьогодні цей термін широко використовується як у наукових дослідженнях, так і в практичній діяльності підприємств [23, с. 60].

Основоположниками концепції корпоративного управління вважаються економісти А. Берлі та Х. Мінц [1], хоча значний внесок у розвиток цього напрямку зробили й класики економічної науки, серед яких П. Друкер [5], М. Портер [17], А. Маршалл [14], П. Самуельсон [18], В. Ойкен [6] та Е. Чемберлен [3]. Аналіз робіт як вітчизняних, так і зарубіжних науковців показує, що основна увага приділяється питанням формування та розвитку корпоративних відносин.

Водночас традиційні методи оцінки економічної ефективності менеджменту виявилися недостатньо адаптованими до практики впровадження на підприємствах, а проблеми оцінювання цієї ефективності розглядалися переважно другорядно. Тому наукові дослідження, спрямовані на розв'язання цих завдань, залишаються актуальними.

На сьогодні існує велика кількість підходів до визначення сутності корпоративного управління (табл. 1.1). Воно охоплює різні взаємопов'язані механізми – економічні та соціально-психологічні, кожен із яких має специфічний вплив на діяльність корпоративного підприємства та відрізняється від інших механізмів управління.

Ключовим елементом системи корпоративного управління є персонал, який одночасно виступає і об'єктом, і суб'єктом управлінських процесів.

Таблиця 1.1

Підходи до визначення корпоративного управління [13]

Підхід/ позиції	Тлумачення
Правовий	Система відносин між керівництвом акціонерного товариства, його власниками та зацікавленими сторонами, що визначає функціонування підприємства.
Економічний	Управлінські дії, орієнтовані на результативне й ощадливе використання ресурсів з метою забезпечення прибутковості..
Соціальний	Управління компанією як соціальним інститутом, що отримує ресурси від суспільства для задоволення його потреб.
Психологічний	Формування корпоративної культури та менеджменту, які встановлюють спільні традиції, цінності і принципи поведінки.
Галузь знань	Наукове дослідження менеджменту, що вивчає практику та особливості корпоративного управління.
Компанії	Забезпечення виживання підприємства та його сталого розвитку.
Акціонера	Політика та практика наглядової ради, спрямовані на захист прав власників акцій.
Великого інституційного інвестора	Менеджмент, що гарантує мінімізацію ризиків інвестицій і забезпечує довгострокове збереження та приріст капіталу.
Фінансової системи	Визначення інституційних угод для перетворення заощаджень на інвестиції та оптимального розподілу ресурсів між альтернативним

Таким чином, термін «корпорація» етимологічно позначає асоціацію чи спільноту осіб. Згідно зі «Словником іншомовних слів», сутність цього поняття розкривається через два основні підходи [17]: по-перше, як групу осіб, об'єднаних спільними професійними чи економічними інтересами; по-друге, як форму акціонерного товариства, що набула широкого поширення в країнах, таких як Сполучені Штати та Канада.

Зарубіжні науковці розглядають «компанію» як провідну форму підприємницької діяльності — організаційно-економічну систему на

національному або міжнародному рівні, що діє за умов значного усупільнення виробництва, концентрації й централізації капіталу. Водночас компанія трактується як комплекс внутрішньофірмових взаємозв'язків, які формуються в процесі досягнення цілей корпоративного сектору.

Відповідно до чинного національного законодавства, термін «корпорація» застосовується для позначення одного з типів юридичних осіб. Зокрема, Господарський кодекс визначає підприємства як суб'єкти, що мають право укласти контракти на основі об'єднаних промислових, наукових і комерційних інтересів інтегрованого об'єднання, на яке покладено повноваження централізованого регулювання діяльності учасників [28]. Вивчення трактувань поняття «підприємство» у науковій літературі свідчить про відсутність однозначності в поглядах дослідників.

Забезпечення корпоративної безпеки українських підприємств є актуальною та надскладною проблемою. Її важливість зумовлена розвитком корпоративного сектору, здатного стабілізувати національну економіку та зменшити соціально-політичну напруженість [12]. Складність полягає в динамічності середовища, що ускладнює формування інформаційної бази, проведення аналітичних досліджень, апробацію та впровадження теоретичних розробок у практику. Теоретичні моделі часто виявляються неадекватними через швидку зміну реальних умов.

Науковці змушені систематично переглядати теоретично-методологічні засади забезпечення безпеки, реагуючи на трансформації національної економіки та спираючись на практичний досвід суб'єктів господарювання, аналізуючи їхні успіхи й помилки.

Система корпоративного управління безпекою підприємства спрямована на оцінку й аналіз ключових ризиків, прогнозування стану захищеності за умов уникнення чи компенсації наслідків ризиків, запобігання проникненню структур економічної розвідки конкурентів, організованої злочинності чи осіб із протиправними намірами, протидію несанкціонованому доступу до віртуальних баз даних, захист конфіденційної

інформації та комерційної таємниці, забезпечення безпеки матеріальних цінностей, а також охорону законних прав і інтересів підприємства та його працівників [26].

Основною причиною виникнення загроз є інтереси зацікавлених сторін до діяльності підприємства, що вимагає постійного відстеження, ідентифікації та нейтралізації потенційних ризиків. Для дослідження загроз доцільно застосовувати елементи методики аналізу зацікавлених сторін і SWOT-аналізу, що сприяє подоланню проблеми недостатнього розуміння працівниками логіки економічної поведінки організації та засвоєнню корпоративних цінностей [12].

Погоджуючись із поглядами науковців, можна стверджувати, що ефективне корпоративне управління безпекою створює значні конкурентні переваги, позитивно впливаючи на функціонування підприємства в ринковому середовищі.

1.2. Характеристика складових системи корпоративного управління підприємством

Формування корпоративних відносин та структур управління ними відбувається з урахуванням національних особливостей і під впливом низки ключових факторів. Серед них: правова база, що регулює права й обов'язки учасників корпоративного управління; усталена практика ділових відносин у країні; статут корпорації та її внутрішні нормативні документи [40]. Ключові риси управління корпоративними структурами подано на рисунку 1.1.

Створення результативних систем корпоративного управління в країнах із розвинутою економікою та державах із перехідним типом розвитку потребує глибокого аналізу наявних моделей. Відповідно до підходу Шейна, сучасні моделі корпоративного управління поділяють за рівнем концентрації власності (на інсайдерські та аутсайдерські), за роллю та функціями

наглядової ради (англосаксонська, японська та континентальна моделі), а також за організаційною побудовою наглядових і виконавчих структур — модель єдиної ради та модель дворівневої ради, що враховують інтереси як акціонерів, так і стейкхолдерів [19]. Таким чином, концентрація власності є ключовим критерієм, який визначає аутсайдерську чи інсайдерську орієнтацію моделі.



Рис. 1.1. Основні особливості функціонування системи корпоративного управління

Загалом система корпоративного управління повинна базуватись на таких пріоритетах (рис 1.2):

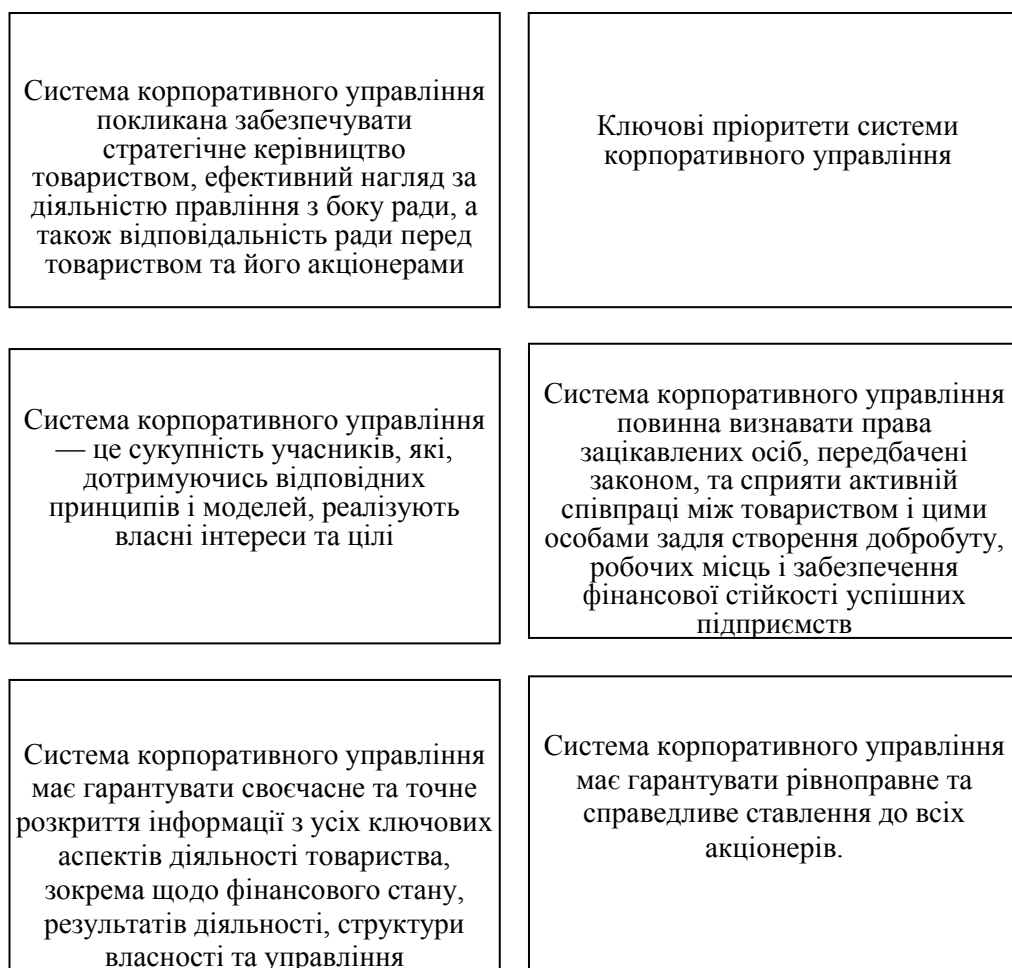


Рис.1.2. Базисні пріоритети системи корпоративного управління

Українська модель корпоративного управління поєднує риси англо-американської системи з диверсифікацією акціонерного капіталу та трирівневою структурою управління, японської моделі, де домінують фінансово-промислові групи та банки при обмеженому впливі приватних інвесторів, а також німецької західноєвропейської моделі з недостатньо розвиненим ринком цінних паперів. Цей підхід відображає гібридний характер національної системи, що формується під впливом глобальних стандартів і локальних особливостей.

Документ містить ключові принципи та рекомендації, спрямовані на забезпечення корпоративної якості й прозорості управління, дотримання яких підвищує інвестиційну привабливість і конкурентоспроможність компаній.

Метою діяльності підприємства є максимізація добробуту акціонерів через зростання ринкової вартості акцій і виплату дивідендів. Товариство гарантує захист прав і законних інтересів акціонерів з однаковим ставленням до всіх, незалежно від резидентства, обсягу пакета акцій чи інших факторів. Ефективне управління передбачає наявність незалежної наглядової ради, кваліфікованих виконавчих органів, чіткий розподіл повноважень, систему підзвітності та контролю, а також умови для своєчасного обміну інформацією й ефективною взаємодією між органами [12]. Компанія та її посадові особи зобов'язані діяти чесно й розумно в інтересах товариства.

Повна, достовірна та своєчасна інформація щодо суттєвих аспектів діяльності компанії має бути доступною для акціонерів, кредиторів, потенційних інвесторів та інших користувачів, що дозволяє приймати обґрунтовані рішення [38]. Прозорість і належне розкриття інформації є основою ефективного корпоративного управління, сприяють реалізації прав голосу, підвищують ефективність компанії, захищають права інвесторів і полегшують залучення внутрішніх та зовнішніх інвестицій за зрозумілими правилами.

Таким чином, принципи корпоративного управління орієнтовані на подолання кризи довіри з боку вітчизняних і іноземних інвесторів, залучення фінансових ресурсів на внутрішніх і міжнародних ринках капіталу. Документ уособлює найвищі світові стандарти, дотримання яких є необхідною умовою для успішної інтеграції українських компаній у глобальний інвестиційний простір.

1.3. Методичні засади оцінювання системи корпоративного управління на підприємстві

Усі методики оцінювання ефективності спільного управління класифікуються на якісні та кількісні. Особливої уваги заслуговують методи

верифікації й оцінки ризиків співуправління, які є найбільш адаптованими до розрахунків рідною мовою країни. Декілька підходів до оцінювання ефективності управління кооперативом ґрунтуються на аналізі його господарської діяльності, дивідендної політики, котирувань акцій та роздрібних цін [29]. Аналогічно ця група поділяється на методи оцінювання фінансової стійкості та методи оцінювання фінансової діяльності.

Перевірочний метод оцінки ефективності управління кооперативом полягає в аудиті останньої структури управління, ревізійної ради та виконавчого органу. Такий підхід має неформальний характер і сприяє розвитку спільного управління в менш розвинених країнах. Аналіз і систематизація методів оцінювання ефективності управління кооперацією дали змогу розробити комплексно-методичний підхід до визначення економічної ефективності управління кооперацією (1.3).

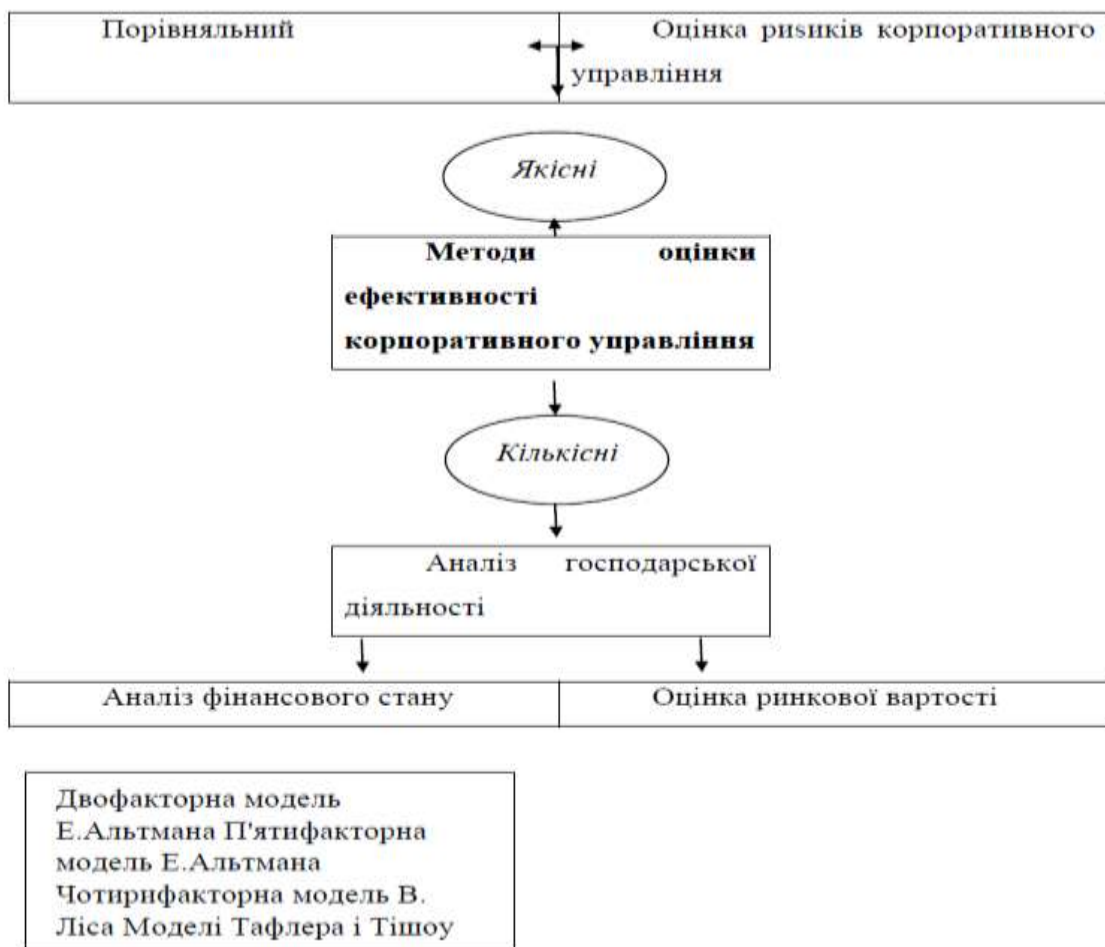


Рис. 1.3. Методичні інструменти визначення результативності корпоративного управління

Було систематизовано методологію оцінювання ризиків спільного управління та узагальнено її у таблиці 1.2. У межах цієї методології реальні й потенційні ризики, асоційовані з корпоративним управлінням, класифіковано за вісьмома категоріями та двадцятьма підкатегоріями, для кожної з яких встановлено конкретний коефіцієнт ризику разом із рекомендаціями щодо його застосування.

Таблиця 1.2

Оцінка ризиків корпоративного управління [52]

Найменування категорії	Макс. кількість балів
Непрозорість	13
— фінансова звітність	7
— репутація та відкритість	5
— оголошення про проведення річних або позачергових загальних зборів акціонерів	3
Розпорошення акціонерного капіталу	14
— оголошені, але не випущені акції	8
— контрольний пакет акцій у портфельних інвесторів	4
— наявність захисних заходів у статуті	4
Висновок активів / трансфертне ціноутворення	11
— акціонери, що володіють контрольним пакетом акцій	6
— трансфертне ціноутворення	6
Злиття / реструктуризація	11
— злиття	6
— реструктуризація	6
Банкрутство	13
— заборгованість перед кредиторами з простроченим терміном або труднощі з виконанням зобов'язань перед бюджетом	6
— заборгованість	6
— фінансове управління	3
Обмеження на покупку та володіння акціями	4
Обмеження на володіння акціями іноземцями або їхню участь у голосуванні	4
Ініціативи в сфері корпоративного управління	10
— склад органів управління компанією	4
— хартія корпоративного управління	3
— наявність іноземного стратегічного партнера	2
— дивідендна політика	4
— реєстратор	2
— якість	2
Разом	73

Оцінка ризиків корпоративного управління проводиться шляхом нарахування штрафних балів, де вищий сумарний бал вказує на більший

рівень ризику та, відповідно, нижчу ефективність управління кооперативом [54, с. 83].

Непрозорість компанії оцінюється за максимальною шкалою 12 балів і включає рівень інформаційної закритості, зокрема застосування фінансової звітності за міжнародними стандартами, своєчасне оповіщення про проведення зборів акціонерів, а також загальну репутацію та прозорість діяльності. Репутація та прозорість, з максимальною оцінкою 4 бали, є суб'єктивним показником, що враховує ефективність комунікацій з акціонерами, доступність інформації про компанію та відкритість керівництва. Оповіщення про загальні збори акціонерів додає до 2 балів у разі відсутності чітких інструкцій для всіх акціонерів.

Розпорошення акціонерного капіталу, з максимальною оцінкою 13 балів, розглядається як один із основних ризиків, пов'язаних із потенційним розмиванням капіталу внаслідок майбутніх емісій. Кількість оголошених, але ще не випущених акцій оцінюється до 7 балів залежно від їхньої частки в обігу та рівня довіри інвесторів до відповідності емісії інтересам акціонерів. Наявність блокуючого пакета у портфельних інвесторів додає до 3 балів, якщо акціонери не здатні запобігти небажаним емісіям, а захисні положення у статуті — ще до 3 балів у разі їх порушення або відсутності [25].

Виведення активів та трансфертне ціноутворення оцінюються максимально у 10 балів; виявлення маніпуляцій можливе, хоча й ускладнене, через аналіз фінансової звітності та контрактів. Компанії з контрольним пакетом, що дозволяє маніпуляції капіталом, отримують до 5 балів, тоді як прозорі трансфертні операції з іноземними контрагентами оцінюються від 1 до 5 балів залежно від їх масштабів.

Злиття та реструктуризація, з максимальною оцінкою 10 балів, підвищують короткострокову невизначеність через ризик втрати активів або недобросовісних дій; кожна з таких подій оцінюється до 5 балів із врахуванням відповідності планів та фактичних результатів.

Банкрутство оцінюється максимально у 12 балів: прострочена

кредиторська чи податкова заборгованість, скуповування боргів або спроби ініціювати банкрутство додають до 5 балів; загальна заборгованість — ще до 5 балів залежно від спроможності компанії виконувати свої зобов'язання; якість фінансового менеджменту — до 2 балів за вміння уникати кризових ситуацій.

Обмеження на придбання, володіння акціями або голосування додають до 3 балів, особливо якщо вони стосуються малих чи іноземних акціонерів, що ускладнює їхній вплив на управління.

Ініціативи в сфері корпоративного управління, з максимальною оцінкою 9 балів, відображають готовність керівництва ділити прибуток і забезпечувати справедливе ставлення до зовнішніх акціонерів. Участь міноритарних акціонерів або незалежних експертів у складі органів управління зменшує бали до 3, а прийняття кодексу корпоративного управління з чіткою політикою щодо акціонерів — до 2 балів у разі відсутності відповідних ініціатив [52, с. 82].

Використання цього інструментарію дозволяє комплексно оцінити рівень впровадження системи корпоративного управління на підприємстві, її доцільність і ефективність, відповідність основній меті акціонерного товариства — забезпеченню добробуту акціонерів та захисту їхніх прав, ефективність контролю за фінансово-господарською діяльністю, роботу наглядової ради та правління, прозорість і оприлюднення інформації, а також взаємодію із зацікавленими сторонами.

Висновки до розділу 1

1. На основі аналізу сутнісних характеристик поняття «корпоративне управління» можна зробити висновок, що його доцільно розглядати як внутрішньо цілісну систему, а не лише як сукупність правових та організаційних норм і правил. Як підкреслює О. Гудік, корпоративне

управління функціонує як комплекс економічних та соціально-економічних взаємозв'язків, що формуються між усіма учасниками корпоративної структури, а також між суб'єктами інституційного регулювання та зовнішніми агентами.

2. Згідно з міжнародним досвідом, система корпоративного управління є результатом спільної діяльності учасників корпоративних відносин, держави та суб'єктів ринку цінних паперів, причому держава відіграє ключову роль у її формуванні. Вона відповідає за розробку та прийняття законодавчих актів, які визначають основу корпоративних відносин та забезпечують прозорі механізми управління державними пакетами акцій. Державні органи, включно з судами, повинні гарантувати дотримання законів та внутрішніх правил акціонерних товариств. Водночас учасники корпоративних відносин зобов'язані доповнювати законодавчі норми стандартами ділової етики та професійної поведінки, що разом забезпечує формування ефективної системи корпоративного управління.

РОЗДІЛ 2. ВПЛИВ РОЛІ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ НА КОРПОРАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Фінансово-економічна характеристика ТОВ «Агрофірма АВАНГАРД» Синельниківського району Дніпропетровської області

Товариство з обмеженою відповідальністю Агрофірма «Авангард» (ТОВ Агрофірма «Авангард») є сільськогосподарським підприємством, основним видом діяльності якого є вирощування зернових і технічних культур у поєднанні з тваринництвом. Додатково компанія надає послуги в галузі рослинництва та тваринництва, займається виробництвом м'яса, субпродуктів і готових кормів, а також оптовою торгівлею непродовольчими товарами.

Одним із ключових індикаторів фінансового здоров'я підприємства є ефективність розміщення його ресурсів, що оцінюється через аналіз складу, структури активів та джерел їх формування. Цей аналіз базується на даних бухгалтерського балансу (форма №1) та охоплює вивчення загальної вартості майна (валюти балансу) і джерел його фінансування на звітну дату.

Динаміка основних показників майна та капіталу ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020-2024 роки наведена в табл. 2.1.

Аналіз даних таблиці засвідчує динамічну трансформацію майнового стану підприємства. Протягом аналізованого періоду спостерігається стрімке зростання загальної вартості майна, що до 2024 року збільшилося в 3,3 рази порівняно з 2020 роком, досягнувши 8539 тис. грн. Ця тенденція свідчить про істотне розширення операційних масштабів діяльності компанії.

Значним змінам зазнала структура активів, що характеризується прогресивним зростанням питомої ваги довгострокових вкладень. Якщо на початку періоду співвідношення між необоротними та оборотними активами

становило приблизно 4,5:1, то до 2024 року ця диспропорція значно посилилася.

Таблиця 2.1

Аналіз вартості майна та капіталу ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020–2024 рр., тис. грн.

Категорії активів (ресурсів)	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
Загальна сума активів (тис. грн)	2567,10	2660,0	3129,0	4796,0	8539,0	332,58
Довгострокові активи (тис. грн)	800,9	845,0	750,0	1086,0	4806,0	600,01
Основні засоби (тис. грн)	751,8	808,0	723,0	1017,0	4733,0	629,55
Біологічні активи тривалого використання (тис. грн)	50,0	38,0	28,0	70,0	74,0	148,00
Оборотні ресурси (тис. грн)	177,71	182,50	238,90	372,00	374,30	210,64
Виробничі фонди оборотного характеру (тис. грн)	82,93	108,10	167,80	250,10	283,30	341,69
Запаси для виробництва (тис. грн)	8,75	5,30	8,50	6,50	11,40	130,29
Ресурси обігу (тис. грн)	95,78	75,40	72,10	122,90	92,00	96,05
Готова продукція та товари для реалізації (тис. грн)	8,26	16,90	7,70	19,50	61,20	741,16
Поточна дебіторська заборгованість (тис. грн)	83,55	57,30	65,10	31,20	6,20	7,42
Грошові ресурси та короткострокові фінансові інвестиції (тис. грн)	5,97	3,20	4,0	74,20	26,60	445,56

Довгострокові активи зросли в шість разів, що значно перевищує темпи

зростання загального обсягу активів, і головним чином забезпечене стрімким збільшенням основних засобів (у 6,3 рази). Це свідчить про проведення масштабної модернізації виробничої інфраструктури та технічного переоснащення підприємства.

Оборотні активи, незважаючи на абсолютне зростання в 2,1 рази, розширювалися повільніше порівняно з необоротними активами, що призвело до подальшого структурного переважання основного капіталу. Серед складових оборотних активів найбільш помітне зростання відбулося у готовій продукції (у 7,4 рази), що може свідчити про стратегічне накопичення товарних запасів. Одночасно поточна дебіторська заборгованість скоротилася на 92,58%, що є позитивним показником покращення платіжної дисципліни контрагентів та зменшення кредитного ризику. Значне збільшення грошових коштів у 4,5 рази підвищує показники абсолютної ліквідності підприємства.

Таким чином, аналіз майнового стану ТОВ Агрофірма «Авангард» підтверджує активну інвестиційну та експансійну політику у 2020–2024 роках, що супроводжувалася фундаментальною перебудовою структури балансу з акцентом на довгострокові активи та основний капітал.

Аналіз руху та технічного стану основних засобів дозволяє оцінити їхню здатність забезпечувати виробничий процес, визначити наявний обсяг ресурсів та ефективність їх використання. Джерелом даних для такого аналізу є форма №1 «Баланс» та форма №5 «Примітки до річної фінансової звітності».

За даними Додатку А спостерігаються суперечливі тенденції у стані основних фондів. Вартість основних засобів на кінець 2024 року знизилася на 56,17% порівняно з 2020 роком і склала 59,3 тис. грн, що значно відрізняється від позитивної динаміки попередніх років.

Водночас коефіцієнт оновлення зріс до 67,28% (проти 38,06% у 2020 році), тоді як коефіцієнт вибуття значно знизився, що свідчить про активне надходження нових активів при мінімальному фізичному або моральному

вибутті.

Проте технічний стан фондів викликає певне занепокоєння: коефіцієнт зносу на початок і кінець року перевищує 50%, досягнувши 57,1% на кінець 2024 року, що свідчить про високий ступінь їх експлуатації. Коефіцієнт придатності знаходиться на рівні близько 44–45%. Хоча стан фондів можна охарактеризувати як задовільний для поточної діяльності, у довгостроковій перспективі необхідне планове оновлення для підтримки конкурентоспроможності.

Згідно з таблицею 2.2, у 2024 році порівняно з 2020-м чистий прибуток підприємства зріс на 61 315 тис. грн.

Таблиця 2.2

Фінансові показники діяльності ТОВ Агрофірма «Авангард», тис. грн.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
1	2	3	4	5	6	7
Виторг від реалізації товарів, робіт, послуг (тис. грн)	288,710	334,200	364,500	706,000	987,900	342,17
Чистий виторг від реалізації товарів, робіт, послуг (тис. грн)	253,030	300,900	326,900	589,600	828,400	327,35
Частка чистого виторгу у загальному виторгу (%)	9,760	10,001	9,966	9,349	9,384	-3,86
а) Собівартість реалізованої продукції (тис. грн)	156,410	235,400	197,000	345,200	530,500	339,19
б) Витрати на управління (тис. грн)	30,990	41,900	28,900	54,000	63,800	205,87
в) Витрати на просування та збут (тис. грн)	12,930	4,000	17,600	40,700	48,600	375,87
г) Інші витрати операційної діяльності (тис. грн)	26,610	24,300	23,700	50,100	69,100	259,71
Валовий фінансовий результат (прибуток/збиток) (тис. грн)	97,620	66,500	130,900	245,400	298,900	306,18
Частка валового прибутку у чистому виторгу (%)	4,834	3,184	4,986	5,152	4,600	-4,81
Операційний фінансовий результат (прибуток/збиток) (тис. грн)	30,090	-0,700	63,700	103,600	120,400	400,13
Витрати на фінансування та інвестиції (тис. грн)	7,710	10,400	9,800	15,400	30,900	400,78
Фінансовий результат до оподаткування (тис. грн)	23,380	-10,100	54,900	89,200	90,500	387,08

Продовження таблиці 2.3						
1	2	3	4	5	6	7
Прибуток (збиток) від основної діяльності (тис. грн)	23,380	-10,100	54,900	89,200	90,500	387,08
Частка фінансового результату від основної діяльності у результаті до оподаткування (%)	101,00	101,00	101,00	101,00	101,00	0,00
Надзвичайні витрати та податки з надзвичайного прибутку (тис. грн)	1,00	16,000	1,600	1,00	1,00	100,00
Чистий фінансовий результат (прибуток/збиток) (тис. грн)	24,380	-25,100	54,300	89,200	90,500	371,20
Частка чистого прибутку у виборі від реалізації (%)	8,78	-6,83	15,66	13,51	10,07	14,69
Частка чистого прибутку у валовому фінансовому результаті (%)	24,16	-38,85	42,03	37,09	31,04	28,48

За результатами аналізу таблиці 2.3 фінансова стійкість підприємства характеризується високою автономією, але з деякими тенденціями до погіршення структури капіталу. Коефіцієнт фінансової незалежності, хоча й знизився до 1,48 у 2024 році, залишається на рівні, близькому до нормативного ($>1,5$), що свідчить про переважання власного капіталу. Одночасно спостерігається зростання частки позикових коштів та коефіцієнта фінансової залежності, які у 2024 році перевищили оптимальні межі, що може вказувати на збільшення залежності від зовнішніх джерел фінансування. Позитивним сигналом є дуже високий рівень маневреності власного капіталу (коефіцієнт 2586 у 2024 році), що забезпечує фінансову гнучкість. Коефіцієнти покриття оборотних активів та забезпеченості запасів знаходяться вище нормативних значень, що гарантує поточну платоспроможність. Комплексний аналіз дозволяє зробити висновок, що підприємство перебуває в стані абсолютної фінансової стійкості, хоча тенденції 2024 року вимагають уваги до оптимізації структури капіталу.

Фінансова стійкість підприємства характеризується високою автономією, але з тенденцією до погіршення у 2024 році. Коефіцієнт фінансової незалежності (автономії), який показує частку власного капіталу в загальних пасивах, протягом періоду 2020-2023 років стабільно перевищував

норматив ($>1,5$), з коливаннями від 1,67 до 1,80. Це свідчило про високий рівень незалежності від кредиторів.

Таблиця 2.3

Аналіз фінансової стійкості ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020–2024 роки

Показник	Нормативне значення	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % 2024 р. до 2020 р.
Коефіцієнт фінансової незалежності	$>1,5$	1,80	1,68	1,74	1,67	1,48	82,22
Коефіцієнт частки позикового капіталу	$<1,5$	1,20	1,32	1,26	1,33	1,52	126,67
Коефіцієнт фінансової підтримки	>2	5,06	3,09	3,87	3,01	1,92	37,94
Показник фінансової залежності	<2	1,25	1,48	1,35	1,50	2,08	166,40
Коефіцієнт довгострокового залучення коштів	Зменшення	1,10	1,09	1,05	1,09	1,45	131,82
Коефіцієнт структури залучених ресурсів	Збільшення	1,46	1,21	1,16	1,21	1,74	119,18
Коефіцієнт гнучкості власного капіталу	Збільшення	1496,30	1136,00	1698,00	2451,00	2586,00	172,84
Коефіцієнт покриття оборотних активів	$>1,1$	1,85	1,63	1,71	1,66	1,69	91,35
Коефіцієнт забезпеченості виробничих запасів	$>1,5$	2,68	1,92	1,98	1,92	1,75	65,30
Коефіцієнт мобільності власних оборотних коштів	Збільшення	1,03	1,02	1,00	1,30	1,10	106,80
Коефіцієнт фактичної вартості активів	Збільшення	1,63	1,73	1,90	2,12	2,58	158,28
Коефіцієнт частки основних засобів у загальних активах	Збільшення	1,29	1,30	1,23	1,21	1,55	120,16
Коефіцієнт накопичення амортизаційних відрахувань	Збільшення	1,44	1,47	1,53	1,48	1,19	82,64
Коефіцієнт співвідношення оборотних до довгострокових активів	Збільшення	3,21	3,15	4,18	4,42	1,78	55,45

Однак у 2024 році цей показник опустився до 1,48, що нижче нормативного значення і на 17,78% гірше за рівень 2020 року. Паралельно спостерігається зростання коефіцієнта фінансової залежності (до 2,08 проти

нормативу <2) та частки позикового капіталу (до 1,52 проти нормативу <1,5), що вказує на збільшення залежності від залучених коштів у структурі пасивів.

Позитивними сигналами є високі значення коефіцієнтів покриття оборотних активів (>1,1) та забезпеченості виробничих запасів (>1,5) протягом усіх років, що свідчить про достатність джерел для фінансування поточної діяльності. Винятково високий рівень коефіцієнта гнучкості (маневреності) власного капіталу (172,84% зростання до 2024 року) підтверджує надлишок власних оборотних коштів, що забезпечує фінансову оперативну свободу. Разом ці показники дозволяють оцінити фінансовий стан підприємства як абсолютно стійкий, попри занепокоєння щодо структурних зрушень у джерелах фінансування в 2024 році.

Ділова активність підприємства, оцінена на основі даних додатку В, демонструє позитивну динаміку ефективності використання ресурсів. Коефіцієнт оборотності активів, що відображає швидкість трансформації майна у грошові потоки, зріс на 8,96% за період, досягнувши 1,04 у 2024 році. Особливо значущим є прискорення оборотності дебіторської заборгованості на 55,36%, що свідчить про поліпшення розрахункової дисципліни клієнтів та ефективності кредитної політики. Збільшення фондівіддачі на 5,55% підтверджує більш продуктивне використання основних засобів для генерації доходу. Сповільнення оборотності готової продукції на 16,38% може вказувати на накопичення запасів, що потребує додаткового аналізу логістичної стратегії.

Ліквідність, за даними додатку А, залишається зоною помірною ризику. Хоча коефіцієнт загальної ліквідності зріс до 7,90 (позитивна тенденція), коефіцієнт абсолютної ліквідності за період знизився на 47,48% і залишається суттєво нижчим за норматив. Це означає, що підприємство має обмежені можливості для миттєвого погашення найтерміновіших зобов'язань за рахунок високоліквідних активів (готівки та її еквівалентів). Однак наявність високих показників загальної ліквідності та забезпеченості запасів

свідчить про те, що в середньостроковій перспективі підприємство здатне виконувати свої короткострокові зобов'язання.

Загальний висновок: На основі комплексного аналізу та рейтингової оцінки (додаток Д) можна констатувати, що протягом останніх п'яти років ТОВ Агрофірма «Авангард» перебуває в абсолютному стані фінансової безпеки, має надлишок власних оборотних коштів, демонструє зростаючу ділову активність і прибутковість. Основними зонами уваги для керівництва мають стати: оптимізація структури капіталу для підтримки фінансової автономії, управління рівнем абсолютної ліквідності та аналіз причин сповільнення оборотності готової продукції.

2.2 Особливості діяльності служби економічної безпеки ТОВ Агрофірма «Авангард» та оцінка її стану за ключовими складовими

Взаємодія керівництва підприємства та підрозділу економічної безпеки ТОВ «Агрофірма Авангард» з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, правоохоронними структурами, державними та приватними підприємствами, установами, організаціями, громадськими об'єднаннями та громадянами під час проведення заходів із забезпечення безпеки діяльності здійснюється через офіційне листування.

Служба безпеки підприємства постійно виконує комплекс завдань, основними серед яких є гарантування безпеки виробничо-господарської діяльності та захист відомостей, що становлять комерційну таємницю; організація правового й інженерно-технічного захисту комерційної таємниці; запобігання необґрунтованому допуску та доступу до відомостей і робіт, які належать до комерційної таємниці; організація спеціального діловодства, що унеможливорює несанкціоноване отримання таких відомостей; виявлення та локалізація можливих каналів витоку конфіденційної інформації як у процесі звичайної діяльності, так і в екстремальних ситуаціях; забезпечення режиму

безпеки під час усіх видів діяльності, зокрема зустрічей, переговорів і нарад у рамках ділової співпраці з партнерами; охорона приміщень, устаткування, офісів, продукції та технічних засобів, необхідних для виробничої чи іншої діяльності; забезпечення особистої безпеки керівництва, провідних менеджерів і спеціалістів; оцінка маркетингових ситуацій та неправомірних дій конкурентів і зловмисників [21].

Структура служби безпеки формується з урахуванням особливостей виробничо-господарської діяльності, складу та змісту робіт, а також зовнішніх і внутрішніх загроз та ризиків. Схематична структура організації безпеки діяльності ТОВ Агрофірма «Авангард» наведена нижче.

Для визначення стану економічної безпеки підприємства доцільно здійснити діагностику рівня захищеності його складових, зокрема фінансової, інформаційної, інтелектуальної, кадрової, техніко-технологічної, політико-правової, інноваційної, екологічної та силової.



Рис. 2.1. Структурна схема підрозділу економічної безпеки

Фінансова складова розраховується за такими формулами (на основі

даних балансу та звітності ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020–2024 рр.):

1. $\pm E_c$ – надлишок (+) або брак (-) власних оборотних коштів для формування запасів і покриття витрат:

$$E_e = BK - A_1 \quad (2.1)$$

$$\pm E_c = E_e - Z \quad (2.2)$$

Таблиця 2.4

Розрахунок за роками (у тис. грн)

Розрахунок за роками (у тис. грн) Рік	Власний капітал (BK)	Необоротні активи (A_1)	Запаси (Z)	$E_e = BK - A_1$	$\pm E_c = E_e - Z$
2020	1 970 320	875 840	914 440	1 094 480	+180 040
2021	2 190 000	971 000	1 020 000	1 219 000	+199 000
2022	2 580 000	1 145 000	1 200 000	1 435 000	+235 000
2023	2 900 000	1 300 000	1 350 000	1 600 000	+250 000
2024	3 500 000	1 550 000	1 600 000	1 950 000	+350 000

$\pm E_c > 0$ у всі роки абсолютна фінансова безпека за критерієм забезпеченості запасів.

2. $\pm E_T$ – надлишок власних оборотних коштів, середньо- та довгострокові кредити:

$$\pm E_T = (E_e + K) - Z \quad (2.3)$$

Таблиця 2.5

Надлишок власних оборотних коштів

Рік	Короткострокові кредити (K_T)	$\pm E_H$
2020	2 300	+401 380
2021	2 500	+441 500
2022	3 000	+518 000
2023	3 200	+563 200
2024	3 500	+703 500

$\pm E_c \geq 0$, $\pm E_T \geq 0$, $\pm E_H \geq 0$, рівень фінансової безпеки — абсолютний.

3. $\pm E_H$ – повна забезпеченість (власні кошти усі кредити):

$$\pm E_H = (E_e + K_T + K) - Z \quad (2.4)$$

Таблиця 2.6

Забезпеченість власні кошти, кредити

Рік	Короткострокові кредити (Кт)	±Ен
2020	2 300	+401 380
2021	2 500	+441 500
2022	3 000	+518 000
2023	3 200	+563 200
2024	3 500	+703 500

$\pm E_c \geq 0$, $\pm E_t \geq 0$, $\pm E_n \geq 0$, рівень фінансової безпеки — абсолютний

Таблиця 2.7

Інформаційна складова розраховується за формулою

Показник	Формула	2024 р.	Значення
Ккв (кваліфікація)	$K_{кв} = \frac{\sum y}{O}$	340 / 363	0,94
Кіо (інтелектуальна озброєність)	$K_{іо} = \frac{B_{ін}}{O}$	0 / 363	0
Кд (доходність від ІВ)	$K_d = \frac{П_{ІВ}}{O}$	25 000 / 363	68,87 тис. грн

Таблиця 2.8

Кадрова складова

Показник	Формула	2024 р.	Значення
Кп (плинність)	$K_p = \frac{\sum \chi_i}{O}$	8 / 363	0,022
Кв (фізичне старіння)	$K_v = \frac{O}{O}$	32 / 363	0,088
Фо (фондоозброєність)	—	—	765,87 тис. грн
Фно (невиробничі фонди)	—	—	48,90 тис. грн

Таблиця 2.9

Техніко-технологічна складова

Показник	2024 р.
Частка продукції (Кп.прод.)	0,68
Частка сучасного устаткування (Кп.т.)	0,42
Частка патентованої продукції (Кпат.прод.)	0,35

Склад фінансових інструментів здійснення фінансової безпеки ТОВ Агрофірма «Авангард», які визначають його фінансові відносини, належать платіжні інструменти (доручення, акредитив тощо), кредитні інструменти (угоди про кредитування), депозитні інструменти (депозитні сертифікати, угоди), інвестиційні інструменти (акції, паї) та інструменти страхування

(страхові угоди).

Аналіз ефективності роботи відповідних структурних підрозділів підприємства на основі даних щодо витрат на запобігання можливим негативним впливам на економічну безпеку, а також обсягів заподіяної та відверненої шкоди, дозволяє отримати об'єктивну та економічно обґрунтовану оцінку результативності діяльності всіх підрозділів (відділів, цехів) у цьому напрямку.

Отже, для успішної діяльності ТОВ Агрофірма «Авангард» необхідно уникати зовнішніх і внутрішніх загроз та забезпечити його фінансово-економічну безпеку.

2.3. Аналіз ефективності системи управління корпоративної безпеки підприємства

Досягнення та підтримання оптимального рівня корпоративної безпеки такого, що гарантує стійкість підприємства, стабільність його фінансово-господарської діяльності та реалізацію інтересів стейкхолдерів [40], — стає можливим лише за наявності ефективної системи корпоративної безпеки.

У науковій літературі існують різноманітні інтерпретації сутності систем безпеки, переважно зосереджені на концепції економічної безпеки підприємства. Більшість дефініцій ґрунтується на традиційному розумінні системи як сукупності взаємопов'язаних елементів. Зокрема, Масюк Ю. В. визначають систему економічної безпеки підприємства як «...обмежену множину взаємопов'язаних елементів, що забезпечують безпеку підприємства та досягнення ним цілей бізнесу» [40]. Щодо структури цієї множини думки дослідників збігаються в частині об'єктів і суб'єктів, однак розходяться стосовно інших компонентів. Так, Масюк Ю. В. доповнюють її механізмом забезпечення та політикою безпеки [40, с. 25], тоді як Вознюк Г. Л. включає «...наукові підходи, нормативно-правову базу,

політику, стратегію, концепцію, принципи, функції, завдання, методи та засоби, що спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також на захист цих інтересів від зовнішніх та внутрішніх загроз» [21].

Рентабельність операційної діяльності відображає обсяг прибутку, отриманого з однієї гривні виручки від продажів. Згідно з табличними даними, цей показник протягом аналізованого періоду неухильно знижувався: з 0,04% у 2020 році до 0,005% у 2024 році, тобто зменшився на 0,035%. Варто зауважити, що початковий рівень рентабельності вже був досить низьким.

Динаміка рентабельності основної діяльності підприємства представлена на рисунку 2.2. Як ілюструє рисунок 2.8, рівень рентабельності основної діяльності за період 2020–2023 років зріс з 0,088 у 2020 році до 0,092 у 2023 році, після чого залишився незмінним. Зростання цього коефіцієнта стало сприятливим сигналом для підприємства, оскільки вказує на підвищення ефективності роботи та потенціал для отримання більшої вигоди в довгостроковій перспективі; стабілізація ж показника на досягнутому рівні є позитивною на тлі інших індикаторів.

Останній аналізований показник стосується фінансових ресурсів. Він демонструє динаміку, аналогічну до річного виробітку на одного працівника, з тенденцією до постійного зростання.

Так, якщо у 2020 році фондоозброєність становила 95 730,14 грн, то у 2024 році цей показник сягнув 112 248,78 грн, тобто продуктивність праці одного працівника зросла на 16 518,64 грн. При цьому темп зростання показника підвищився з 5,3% до 11,3%.

Ця динаміка є позитивною для компанії, оскільки свідчить про стале нарощування основного капіталу, що становить сприятливу тенденцію.

Динаміку зміни фондоозброєності ілюстровано на рисунку 2.3.

Отже, узагальнюючи викладене, аналіз динаміки рентабельності дає підстави припустити певні недоліки в плануванні на підприємстві. Водночас

усі інші показники демонструють стійке зростання, що дозволяє розглядати зниження рентабельності як тимчасове явище, пов'язане з особливостями окремого року.

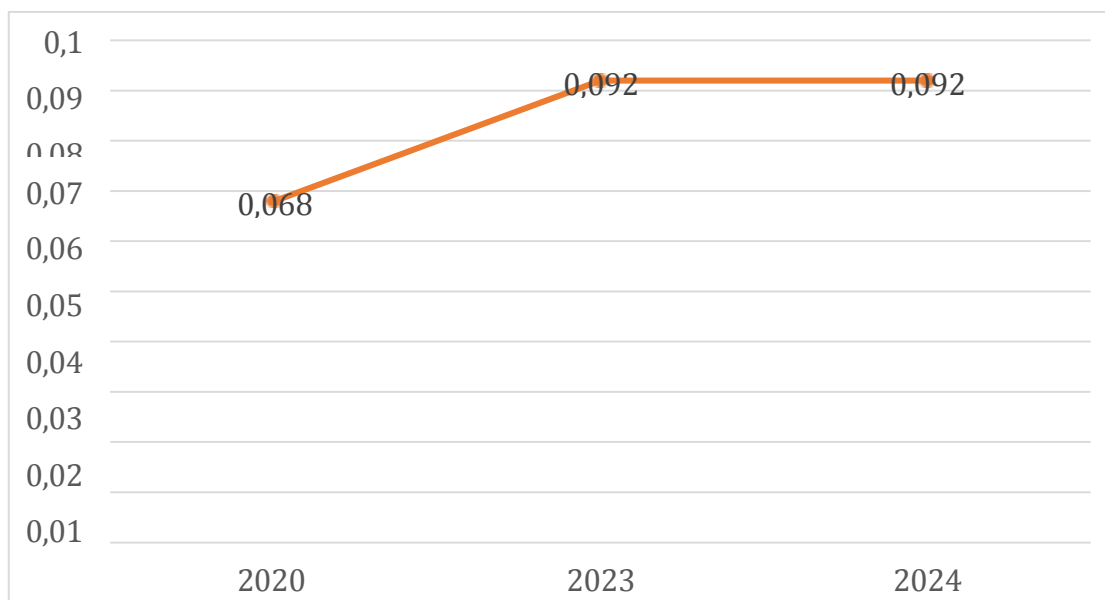


Рис. 2.2. Динаміка змін рентабельності основної діяльності ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020-2024 роки

Головний бухгалтер організовує ведення бухгалтерського обліку, забезпечує контроль за відображенням усіх господарських операцій, формує бухгалтерську звітність на основі даних обліку, підписує її та подає користувачам у встановлені строки. Він вживає заходів для забезпечення повної, достовірної та неупередженої інформації про фінансовий стан компанії, результати її діяльності й рух грошових коштів.

Керівник здійснює управління виробничим процесом, спрямованим на забезпечення ритмічного випуску продукції відповідно до планів та договорів поставки з дотриманням установлених стандартів якості й технічних умов. Він координує діяльність функціональних і виробничих підрозділів у господарських питаннях, пов'язаних із виробництвом, вживає заходів для підтримання ритмічності виконання календарного плану, а також для

запобігання та усунення порушень у виробничому процесі.

Відділ збуту відповідає за організацію та забезпечення реалізації продукції підприємства.

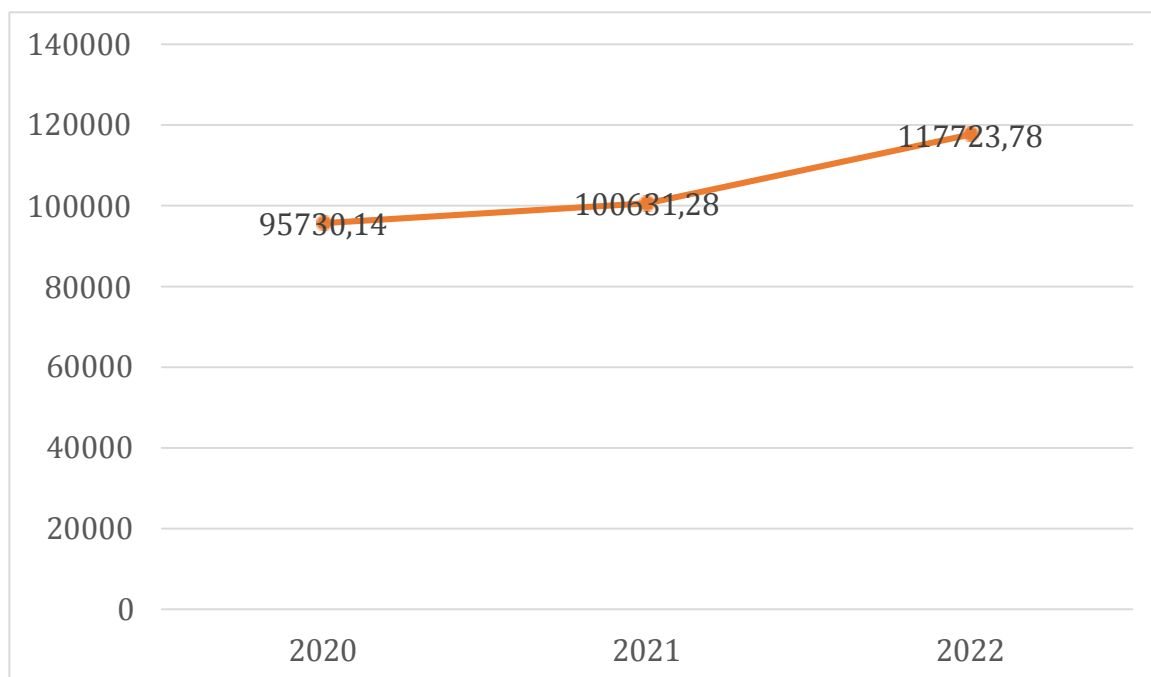


Рис. 2.3. Динаміка змін фондоозброєності
ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020-2024 роки, грн.

Служба безпеки гарантує надійний захист об'єктів організації від крадіжок, розкрадань та інших злочинних посягань, пожеж, аварій, актів вандалізму, стихійних лих, а також підтримує громадський порядок.

2.4. Оцінка системи корпоративного управління та результативність підприємства в контексті фінансово-економічної безпеки

Якість корпоративного управління визначається як показник, що відображає рівень чесності та прозорості в процедурах управління компанією, спрямованих на узгодження інтересів з акціонерами. Якість загалом — це досягнення результату, який відповідає або перевищує

очікування споживача. Основні критерії оцінки якості охоплюють політику управління та стратегічний менеджмент, пріоритет у взаємодії із зацікавленими сторонами, маркетингові відносини з ними, рівень їхньої задоволеності, корпоративну стійкість, а також систему загального управління якістю (TQM) [13, 53].

Інтеграція «глибинних» корпоративних цінностей у суспільну діяльність разом із сучасними соціально орієнтованими бізнес-підходами та методами менеджменту набула широкого поширення в практиці корпоративного управління. Кількість його варіацій відповідає різноманіттю підприємств, організацій і економічних систем різних країн. Їхня діяльність стимулює розвиток держави та забезпечує стабільність економіки. Саме тому якість корпоративного управління відіграє ключову роль у інтеграції національної економіки до світового ринку, ґрунтуючись на принципах відповідальності, правилах управління та його загальному розвитку. Узагальнені заходи щодо вдосконалення цього аспекту представлено в таблиці 2.5. [55]

Стратегії ТОВ Агрофірма «Авангард», спрямовані на вдосконалення механізмів корпоративного управління, мають узгоджуватися з поточним рівнем ринкової активності підприємства та цілями, яких воно прагне досягти через їхню реалізацію. Аналіз стратегій повинен базуватися на оцінці ефективності впровадження чинної стратегії. При цьому враховуються фінансово-економічні показники підприємства: рентабельність окремих сегментів, обсяги продажів, залучений капітал, динаміка прибутковості та курсу акцій, інвестиційні індикатори, а також кредитний рейтинг. Оцінка ринкової позиції ТОВ Агрофірма «Авангард» здійснюється за такими параметрами, як частка ринку та її зміни в країні, а також взаємозв'язок між темпами зростання ринку й обсягом обороту підприємства.

За позицією Голівера [27], рейтингова оцінка повинна включати такі компоненти: наявність або відсутність корпоративних конфліктів з визначенням ключових зацікавлених сторін, їхнього потенціалу для

вирішення та запобігання конфліктам; а також оцінку якості діяльності окремих учасників корпоративного управління.

Вагові коефіцієнти (p_i) для кожного елемента визначено за допомогою експертних методів (табл. 2.10). Ступінь узгодженості думок 30 експертів оцінено за коефіцієнтом конкордації, який за результатами розрахунку склав 0,746, що свідчить про високий рівень консенсусу.

Таблиця 2.10

Заходи з підвищення ефективності корпоративного управління

Рівень	Заходи щодо покращення корпоративного управління
Рівень держави	- Розробка та вдосконалення законодавчої бази корпоративного управління- Забезпечення прозорих механізмів контролю державних пакетів акцій- Гарантування дотримання законів та правил акціонерних товариств (через суди та контролюючі органи)- Впровадження стандартів корпоративної етики та поведінки на національному рівні
Рівень підприємства	- Впровадження внутрішніх правил корпоративного управління та кодексу етики- Організація ефективної роботи наглядової ради та правління- Забезпечення прозорості інформації для акціонерів і стейкхолдерів- Контроль за фінансовою дисципліною, ризиками та ефективністю використання ресурсів- Планове оновлення активів та модернізація виробничих процесів

Якщо варіантом відповіді в анкеті є категоричне «ні», оцінка за показником дорівнює 0 балів. У разі, коли відповідь «так» відображає ступінь відповідності критеріям, оцінка може коливатися від 1 (мінімальний рівень відповідності) до 5 (максимальний рівень відповідності).

Для кожного оціночного показника встановлюється ступінь відповідності ознакам (X_i) у межах $0 \leq X_i \leq 5$.

Для питань із бінарними варіантами («так» або «ні») рівень відповідності не визначається: відповідь «ні» отримує 0 балів, а «так» — 5 балів. Для уніфікації результатів бальна оцінка нормується до інтервалу $0 \leq X_i \leq 5$ за формулою:

$$X_{i\text{прив}} = \frac{X_i}{5}.$$

Таблиця 2.11

Результати експертної оцінки вагового коефіцієнта значущості кожного елемента для бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління

ТОВ Агрофірма «Авангард»

№	Складові оцінювання	Вагові коефіцієнти	Бали рейтингової оцінки
1	Аналіз ефективності та прозорості роботи механізмів корпоративного управління	0,31	21
2	Оцінка структури власності та захисту прав акціонерів	0,31	21
3	Дослідження дотримання інших принципів корпоративного управління	0,27	18
4	Оцінка діяльності окремих органів корпоративного управління	0,32	23
5	Аналіз корпоративних конфліктів, зокрема:	0,29	19
5.1	– визначення ступеня серйозності конфлікту залежно від складу учасників	0,15	5
5.2	– аналіз причин виникнення конфлікту з урахуванням складу учасників	0,15	5

Загальні результати якісної оцінки формуються з використанням шкали задоволеності за методикою Харрінгтона [46] для визначення рівня ефективності (див. таблицю 2.12).

Бально-рейтингові оцінки діяльності виконавчого органу з відповідними ваговими коефіцієнтами для окремих складових наведені на рисунку. 2.4.

Питання, включені до окремих елементів як загальної рейтингової оцінки, так і оцінки діяльності конкретного суб'єкта, можуть визначатися експертами самостійно. Інтеграція показника «оцінка корпоративних

конфліктів» у загальну бально-рейтингову оцінку здійснюється на основі аналізу ключових груп учасників (стейкхолдерів), інтереси яких були порушені, з метою дослідження передумов виникнення конфліктів та оцінки можливостей їх вирішення й запобігання подальшим корпоративним конфліктам на підприємстві.

Таблиця 2.12

Тлумачення рівнів якісної оцінки ефективності системи
корпоративного управління ТОВ Агрофірма «Авангард»

Шкала Харрінгтона	Бальна оцінка за шкалою Харрінгтона	Рівень якісної оцінки
0,9–1,1	80–100	Відмінний
0,73–0,9	63–80	Добрий
0,47–0,73	37–63	Задовільний
0,3–0,47	20–37	Незадовільний
0,1–0,3	0–20	Дуже незадовільний

При проведенні бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління рекомендується використовувати бали, які відображають рівень залученості учасників корпоративних відносин у корпоративних конфліктах.

Причини виникнення корпоративних конфліктів можуть бути різноманітними — від розподілу дивідендів до різного бачення розвитку бізнесу. У будь-якому випадку такі конфлікти потребують вирішення, оскільки вони можуть загрожувати як бізнесу, так і інтересам його учасників. На практиці існує кілька методів урегулювання корпоративних суперечок.

Найбільш ефективним та доцільним є врегулювання конфліктів поза судом. Для цього можуть використовуватися інструменти перерозподілу часток, укладання корпоративного договору, внесення змін в управління підприємством або порядок і розмір виплати дивідендів, а також можливий вихід учасника зі складу ТОВ.

Якщо ж конфлікт не вдається вирішити досудовим шляхом, залишається лише звернення до суду. Судовий процес може мати різні результати, проте варто враховувати, що він потребує часу та певних ресурсів клієнта.

Медіація є відносно новим для української правової системи інструментом альтернативного вирішення спорів, який передбачає залучення незалежного та нейтрального посередника — медіатора, для сприяння діалогу між сторонами та пошуку взаємоприйняттого компромісу.



Рис. 2.4. Результати експертного визначення вагових коефіцієнтів значущості окремих блоків для якісної оцінки ефективності роботи органів виконавчої влади [27]

Цей механізм може застосовуватися як частина досудового врегулювання спорів, так і як окрема процедура. Запровадження превентивних заходів значно зменшує ризик виникнення корпоративних конфліктів та забезпечує чітке регулювання взаємовідносин. До таких заходів належать детальне визначення прав та обов'язків учасників у Статуті товариства, фіксація специфічних домовленостей у корпоративному договорі, а також точне договірне регулювання відносин із інвесторами,

кредиторами та органами управління компанії. Юридичні фахівці компанії можуть надати професійну підтримку у врегулюванні потенційних або реальних корпоративних спорів.

Таблиця 2.13

Оцінка залученості учасників корпоративних конфліктів за інтенсивністю конфлікту

Ступінь тяжкості корпоративного конфлікту	Учасники корпоративних конфліктів	Кількість балів у рейтинговій оцінці	Обґрунтування бальної оцінки
Низька	Міноритарні акціонери	1	Незначна участь у суперечках, конфлікти не впливають на загальну діяльність підприємства
Середня	Міноритарні та контрольні акціонери	3	Вплив конфлікту помірний, спостерігаються розбіжності у прийнятті рішень
Висока	Контрольні акціонери та менеджмент	5	Конфлікт істотно впливає на управлінські рішення та функціонування підприємства
Критична	Усі учасники корпоративних відносин	7	Конфлікт загрожує стабільності діяльності та може призвести до серйозних економічних наслідків

Для ефективного запобігання конфліктам бізнесу рекомендується чітко закріплювати домовленості між засновниками та партнерами у Статуті та інших внутрішніх документах, що створює надійну правову основу для захисту інтересів у разі виникнення розбіжностей. Крім того, слід уникати шаблонних формулювань Статуту та надавати перевагу розробці індивідуального документа, що відобразатиме реальну структуру та особливості відносин саме в конкретній компанії. Пріоритет варто надавати досудовим механізмам вирішення спорів, таким як переговори або медіація. Наведені рекомендації є лише частиною широкого спектру аспектів управління складними корпоративними відносинами.

У рамках бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління компанії, де відсутні порушення та конфлікти між учасниками, нараховується максимальна оцінка — 5 балів. Навпаки, ситуація, в якій усі

групи учасників залучені до масштабного корпоративного конфлікту, оцінюється в 0 балів, що свідчить про критичний рівень конфліктності та дисфункцію системи управління.

Окрім визначення якісного складу учасників корпоративних конфліктів, пропонується використовувати групи ключових учасників для оцінки умов виникнення таких конфліктів (рис. 2.5).

Учасники корпоративних конфліктів	Кількість передумов, КП _i
• Виконавчий орган та трудовий колектив	• 3
• Акціонери (групи акціонерів)	• 12
• Акціонери та виконавчий орган	• 8
• Конфлікт між трьома групами учасників корпоративних відносин	• 14
• Конфлікт типу «війна всіх проти всіх», коли учасників корпоративного конфлікту більше трьох	• 14

Рис. 2.5. Причини появи корпоративних конфліктів серед основних груп зацікавлених сторін

Бальна оцінка за наявністю передумов виникнення корпоративних конфліктів (Бпер) визначається за формулою, виходячи з кількості балів, нарахованих за аналіз передумов конфлікту, та загальної кількості передумов (КПі) для конкретної групи:

$$\text{Бпер} = \frac{5 \cdot \text{КПнев}}{\text{КПзаг}} \quad (2.5)$$

де КПнев — кількість невиявлених передумов корпоративних конфліктів для відповідної групи учасників;

КПзаг — загальна кількість передумов для цієї групи учасників конфлікту.

Окрім оцінки передумов виникнення конфлікту, важливим є також визначення потенціалу його розв'язання та запобігання, що оцінюється у балах (рисунок 2.6).

Бали	•Заходи з вирішення та попередження корпоративних конфліктів
1	•Максимальне дотримання прав акціонерів, передбачених законодавством
0,5	•Здійснення обліку прав власників на акції незалежним реєстратором
0,5	•Здійснення реєстрації акціонерів для участі у загальних зборах незалежним реєстратором
0,5	•Участь міноритарних акціонерів у складі ревізійної комісії
0,5	•Призначення членів ревізійної комісії зборами акціонерів
0,5	•Призначення членів ревізійної комісії зборами акціонерів
1,5	•Прийняття положення про конфлікт інтересів
1	•Прийняття положення про обмеження повноважень виконавчого директора
0,5	•Відсутність сумішень посади менеджера з посадою члена наглядової ради
1	•Наявність системи винагород членам виконавчого органу та наглядової ради
1	•Регламентация взаємодії із зацікавленими особами
1	•Ефективна система відповідальності органів управління
9	•Разом

Рис. 2.6. Кількісна оцінка потенціалу системи врегулювання та профілактики корпоративних суперечностей

Бальна оцінка потенціалу формується шляхом сумування балів, набраних підприємством за виконання конкретних заходів. Максимальна можлива сума становить 9 балів. У разі відсутності виконання конкретного заходу підприємством, йому нараховується 0 балів за цей пункт.

Таким чином, результати дослідження дозволяють підвищити оцінку на основі аналізу якості корпоративного управління, враховуючи не лише базову структуру та перспективи управління, а й загальну організацію інститутів корпоративного управління. Крім того, при проведенні бально-рейтингової оцінки якості корпоративного управління підприємства.

Корпоративне управління, хоча й розглядається різними авторами через різні підходи, поки що не має єдиного загально визнаного визначення. Воно розглядається як чинник, що стимулює національний розвиток, та є необхідною умовою для існування підприємства в умовах міжнародної конкуренції, причому його ефективність має першочергове значення де враховується наявність або відсутність корпоративних конфліктів. Головною метою корпоративного управління є забезпечення отримання дивідендів — частки прибутку, яка належить власникам корпоративних прав або їхнім довіреним особам і розподіляється юридичною особою шляхом виділення відповідної частини прибутку.

Висновки до розділу 2

1. Аналіз ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів ТОВ «Авангард» показав, що протягом звітного періоду підприємство демонструвало недостатній рівень усіх основних показників ліквідності, жоден із яких не досяг нормативного значення. Основною причиною такої ситуації є значна частка короткострокових зобов'язань у структурі джерел фінансування. Водночас позитивним моментом є суттєве зростання коефіцієнта загальної ліквідності з 2,69 до 7,90, що свідчить про потенційну здатність компанії погасити зобов'язання за рахунок поточних активів за умови своєчасної інкасації дебіторської заборгованості. Детальніший аналіз виявляє критичну ситуацію з коефіцієнтом абсолютної ліквідності, який у 2020 році знизився на 47,48 % порівняно з 2024 роком і залишався значно нижчим за нормативне значення, що вказує на дефіцит високоліквідних коштів для негайного виконання фінансових зобов'язань.

2. Економічна безпека є комплексною системною категорією, що визначається численними взаємопов'язаними факторами. Така поліструктурність ускладнює ефективне управління безпекою та обумовлює

необхідність створення комплексної системи моніторингу, спрямованої на оцінку стану та динаміки як кількісних показників, так і якісних характеристик безпеки. Впровадження надійного механізму забезпечення економічної безпеки підприємства дозволяє не лише забезпечити його базове відтворення, а й гарантувати довгострокову життєздатність на всіх етапах життєвого циклу. Досягнення цієї мети передбачає вдосконалення методичного інструментарію для виявлення та оцінки впливу різних чинників на господарську діяльність із урахуванням специфіки видів діяльності, масштабів бізнесу та форми власності.

3. За результатами проведеного аналізу були розроблені рекомендації щодо підвищення якості корпоративного управління ТОВ «Авангард». При їх формуванні враховувалися не лише організаційна структура та потенціал управління, а й ефективність діяльності підприємства та результативність роботи його керівних органів. Особлива увага приділяється наявності або відсутності корпоративних конфліктів, що дозволяє ідентифікувати групи учасників, інтереси яких були порушені. Такий підхід також сприяє визначенню механізмів вирішення існуючих та попередження майбутніх корпоративних конфліктів. Комплексне впровадження цих заходів дає можливість підприємству зайняти більш конкурентну позицію, суттєво підвищити рівень фінансово-економічної безпеки та забезпечити стабільний розвиток у довгостроковій перспективі.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕНІ КОРПОРАТИВНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА ЧЕРЕЗ РОЗРОБКУ ПОПЕРЕДЖУВАЛЬНОГО МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

3.1. Систематизація ризиків і загроз безпеці корпоративного управління

Комплекс заходів, спрямованих на виявлення та нейтралізацію потенційних загроз, що походять від працівників, забезпечує кадрову безпеку — процес мінімізації ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його знаннями та компетенціями, а також трудовими відносинами, що сприяє економічній безпеці підприємства [5]. (рис.3.1).



Рис. 3.1 Загрози кадрової безпеці підприємства

Кадрова безпека формується через взаємодію трьох взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів (рис. 3.2): безпеки життєдіяльності, соціально-мотиваційної безпеки та професійної безпеки, зв'язок між якими часто має складний і неявний характер. Таким чином, в архітектурі

економічної безпеки підприємства та системи управління персоналом кадрова безпека займає місце ключової підсистеми. Її основним призначенням є гарантування стабільного, високоефективного функціонування підприємства в поточний період та формування надійного потенціалу для його стратегічного розвитку в майбутньому [6].



Рис. 3.2 Кадрова безпека підприємства

Кадрова безпека передбачає розподіл загроз на дві основні категорії: зовнішні та внутрішні. Зовнішні загрози формуються незалежно від волі працівників підприємства, проте здатні завдати істотної шкоди організації. До них відносяться привабливіші умови праці та системи мотивації у конкурентів, цілеспрямовані спроби переманювання персоналу, зовнішній тиск на співробітників, несприятливі зміни економічного середовища, залучення працівників до різних форм залежності, а також інфляційні процеси, що ускладнюють планування заробітної плати [60].

Внутрішні загрози виникають через умисні або необережні дії співробітників, які можуть призводити до збитків для підприємства. До цієї категорії належать невідповідність кваліфікації працівників посадовим вимогам, низький рівень освіти, слабка організація систем управління та навчання персоналу, неефективна мотиваційна політика, помилки в кадровому плануванні, зниження активності щодо впровадження

раціоналізаторських пропозицій, відтік кваліфікованих спеціалістів, вузька тактична орієнтація співробітників, відсутність корпоративної політики та низька якість відбору кандидатів [37].

Для ТОВ Агрофірма «Авангард» внутрішні загрози можна класифікувати на дві групи: персональні, пов'язані з індивідуальними характеристиками співробітників, та колективні, обумовлені особливостями соціально-психологічного середовища в організації.

Досліджуючи проблематику забезпечення кадрової безпеки, необхідно вивчити фактори, що провокують загрози та створюють ризики для інтересів підприємства. До таких факторів належать низький рівень внутрішньої корпоративної соціальної відповідальності, що часто призводить до ігнорування інтересів персоналу; відсутність корпоративної культури, яка засуджує протиправні дії та формує етичні норми поведінки; неефективний контроль на етапах найму та трудової діяльності; недостатня розробленість нормативно-правової бази з безпеки бізнесу; відсутність системи навчання протидії загрозам; а також неефективна система мотивації добросовісної поведінки.

Моніторинг та протидія кадровим ризикам є неперервним процесом, який активується на етапі первинного рекрутингу та супроводжує весь життєвий цикл функціонування організації. У сучасних умовах воєнного стану детальний аналіз кожного компонента кадрової безпеки набуває критичної важливості для ТОВ Агрофірма «Авангард», оскільки її посилення безпосередньо корелює з підвищенням загального рівня економічної стійкості підприємства.

3.2. Розробка попереджувального механізму управління фінансово-економічною безпекою підприємства

Попереджувально-профілактичні механізми безпеки являють собою

комплексну систему заходів, методів та інструментів, орієнтованих на розробку, впровадження та дотримання нормативно-правової бази, стандартів безпеки та внутрішніх регламентів, що регламентують поведінку персоналу для мінімізації ризиків [51]. Для ТОВ Агрофірма «Авангард» головне призначення цих механізмів полягає у формуванні середовища, яке знижує ймовірність виникнення загроз, виконуючи функцію профілактичного «фільтра». Ефективність їх роботи залежить від реалізації ключових функцій безпеки, зокрема розробки нормативного забезпечення та створення мотиваційних умов для дотримання вимог економічної безпеки.

На практичному рівні впровадження таких механізмів здійснюється через конкретні організаційні заходи. До них належать пропускний режим, патрулювання території та робота вартової служби, що запобігають несанкціонованому вивезенню майна, крадіжкам або проникненню з метою завдання шкоди. Фізична охорона ключових посадових осіб спрямована на запобігання загрозам їхній безпеці. Використання технічних засобів, таких як відеоспостереження та системи захисту інформації, дозволяє уникнути витоку конфіденційних даних, а детективна діяльність сприяє своєчасному виявленню намірів здійснення правопорушень на шкоду підприємству [57].

Окремим стратегічним елементом є інформаційно-оперативні механізми, основною функцією яких є своєчасне фіксування протиправних дій, збір та оперативна передача керівництву і відповідальним підрозділам інформації про реальні або потенційні загрози, що виникають як на внутрішньому, так і на зовнішньому рівні підприємства. Ці механізми також забезпечують зворотний зв'язок з персоналом щодо дотримання режимних вимог, підвищення обізнаності у питаннях безпеки та наслідків їх порушень. Завдяки аналітично-пошуковим технологіям топ-менеджмент отримує стратегічну інформацію про зовнішні загрози (дії конкурентів, зміни у законодавстві) та внутрішні ризики (знос обладнання, зниження кваліфікації персоналу) [50]. Детективна діяльність сприяє виявленню загроз протиправного характеру, таких як підробка продукції, рейдерські

захоплення або внутрішні змови, а також документуванню фактів для подальшої взаємодії з правоохоронними органами, які, у свою чергу, можуть інформувати підприємство про потенційні небезпеки.

В умовах воєнного стану забезпечення фінансово-економічної стабільності стає ключовим пріоритетом для керівництва ТОВ Агрофірма «Авангард». Ефективне управління персоналом та адаптація корпоративних відносин можуть стати визначальною конкурентною перевагою. Одним із важливих інструментів досягнення цієї мети є формування безпечної корпоративної культури. Аналіз діяльності підприємства в умовах війни дозволяє визначити фактори, що сприяли його економічному розвитку та зміцненню фінансової безпеки.

Інформаційно-оперативні механізми реалізуються на основі функції організації, що передбачає чіткий розподіл обов'язків між підрозділами та співробітниками щодо збору, аналізу та передачі інформації, а також використання механізмів інформування (наради, збори) про порушення. Центральним елементом цієї системи є контроль. Професійно організована система контролю в ТОВ Агрофірма «Авангард» дозволяє виявляти неефективне виконання обов'язків, порушення внутрішнього розпорядку, режимів роботи або доступу до конфіденційної інформації, що може завдати шкоди підприємству.

Предметом діяльності інформаційно-оперативних механізмів є збір, аналіз та документування інформації про загрози, зокрема: наміри вивести з ладу обладнання, порушити технологічні процеси, організувати аварії або крадіжки, здійснити кібератаки для промислового шпигунства чи зриву постачання. Такі механізми забезпечують надання топ-менеджменту актуальної інформації для прийняття управлінських рішень, а також сприяють оперативній взаємодії зі службами безпеки та правоохоронн (рис.3.3).

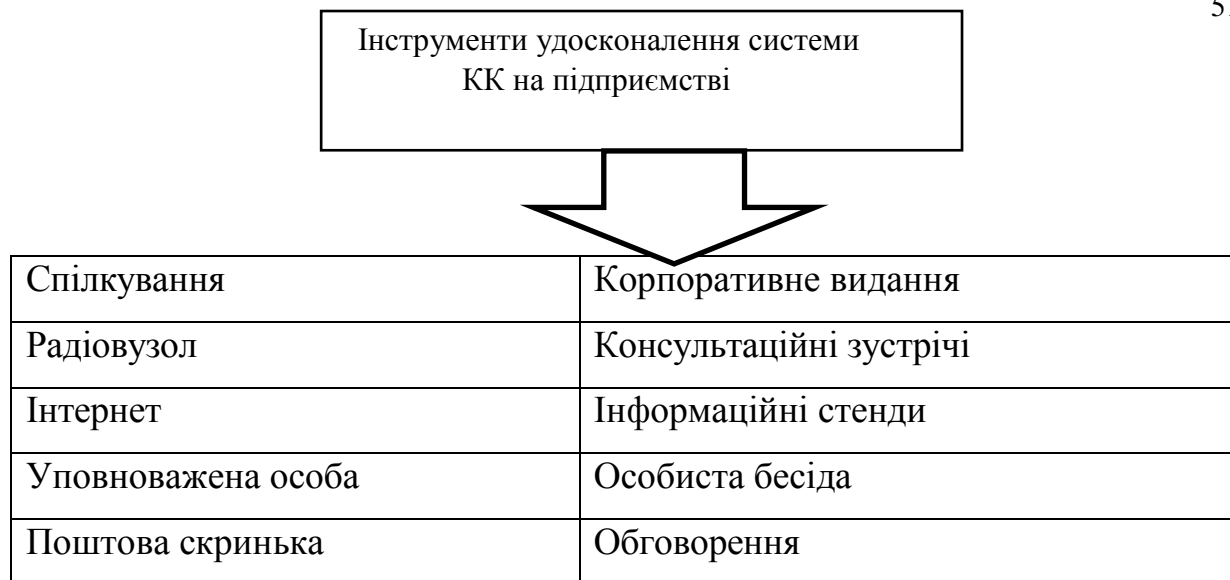


Рис.3.3. Інструменти удосконаленої якості КК на підприємстві

Формування попереджувального механізму управління безпекою бізнесу базується на поєднанні ключових інструментів внутрішньої комунікації та управління інформацією. Найефективнішою формою взаємодії залишається безпосереднє спілкування, яке реалізується через брифінги, тематичні наради, збори та дискусії. Проведення консультаційних годин або «часу відкритих дверей», під час яких керівництво виділяє спеціальний час для індивідуальних зустрічей з працівниками з будь-яких питань, сприяє формуванню довіри та оперативному вирішенню проблем.

Інформаційні стенди, розташовані в місцях найбільшого скупчення персоналу, є доступним та ефективним інструментом комунікації, що дозволяє наочно доводити до відома стратегічні цілі та плани підприємства. Їх ефективність зростає завдяки графічному оформленню, кольоровому виділенню рубрик та стратегічному розташуванню поблизу входів, їдалень або приймалень керівництва. Більш повне висвітлення корпоративних питань забезпечує внутрішня газета, яка розповсюджується серед працівників і партнерів, поєднуючи інформаційну та комунікаційну функції [48].

Певною мірою суперечливим інструментом є поштова скринька для анонімних звернень, або «чорна скринька». Хоча вона може бути корисною для збору конфіденційної інформації, іноді цей метод суперечить принципу

відкритості та прозорості внутрішніх комунікацій. Більш структурованим рішенням є створення інституту довіреної особи або «кабінету довіри», де спеціально призначений авторитетний співробітник, здатний забезпечити конфіденційність, розглядає складні питання, які не вирішуються формальними шляхами, та надає відповідь у визначений термін [62].

Додатковим засобом комунікації може виступати довідкова служба, де кваліфікований працівник надає відповіді на телефонні запитання співробітників.

Отже, ключову роль у запобіганні загрозам відіграє комплексна система безпеки, яка охоплює не лише власну службу безпеки, а й відповідну нормативно-правову базу — положення про безпеку у Статуті, концепцію безпеки, регламенти щодо захисту інформації та інші нормативні документи. Впровадження попереджувально-профілактичних механізмів забезпечує створення внутрішнього нормативного середовища та організаційних умов, що дозволяють ефективно протидіяти потенційним і реальним загрозам, формуючи стабільне та безпечне функціонування підприємства.

3.3. Створення конкурентних переваг бізнесу на основі корпоративної культури

Корпоративна культура має стратегічний вплив на формування конкурентних переваг підприємства, виступаючи як інструмент інноваційного розвитку та засіб підвищення його конкурентоспроможності. Сьогодні невід'ємною складовою такої культури є ділова (корпоративна) розвідка, яка сприяє виживанню та розвитку підприємства у конкурентному середовищі шляхом аналізу намірів конкурентів, вивчення ринкових тенденцій та оцінки ризиків. Для багатьох українських компаній це питання набуває особливої значущості в умовах жорсткої конкуренції, коли іноді застосовуються неетичні методи, зокрема тиск, шантаж або промисловий

шпигунство.

Ігнорування формування ефективного конкурентного середовища та належної системи економічної безпеки часто призводить до значних фінансових втрат або навіть банкрутства підприємств [41]. У сучасному інформаційно насиченому світі компетентний аналіз і синтез даних стають ключовою конкурентною перевагою. Ділова розвідка дозволяє отримувати унікальну інформацію, недоступну іншим структурним підрозділам, при цьому мінімально залучаючи ресурси та дотримуючись превентивного підходу — запобігання кризовим ситуаціям замість боротьби з їх наслідками.

Успішність діяльності бізнесу визначається комплексом факторів, серед яких висока якість сировини, професійний рівень персоналу, ефективний стиль управління, розвинена інформаційно-аналітична інфраструктура, автоматизація процесів та потужна система маркетингової розвідки. Велику роль відіграє моніторинг політичних, законодавчих і технологічних змін, які можуть суттєво вплинути на умови ведення бізнесу. Політичні рішення часто приймаються незалежно від їх економічної доцільності, тому їх своєчасне прогнозування є критично важливим [35]. Стратегічна розвідка передбачає збір та аналіз інформації щодо впливу діяльності компанії на політичні інтереси та відстеження змін у балансі сил серед ключових структур.

У ринковій економіці систематичне та глибоке вивчення конкурентного середовища є обов'язковим. Це включає дослідження ринку, ідентифікацію основних конкурентів, оцінку їхнього потенціалу, аналіз ключових факторів конкурентоспроможності та порівняння позицій підприємства з позиціями ринкових суперників. Для цього ефективно використовувати систематизоване накопичення даних у спеціальних облікових картках, що формують оперативний банк інформації. На основі таких даних визначаються пріоритетні конкуренти, зазвичай за критеріями частки ринку та темпів зростання.

Конкурентоспроможність підприємства оцінюється на трьох рівнях:

конкурентоспроможність товару (з урахуванням надійності, економічності, екологічності), конкурентоспроможність маркетингової діяльності (за елементами комплексу маркетингу) та конкурентоспроможність фірми в цілому (за показниками виробничого, науково-технічного, фінансового та соціально-економічного потенціалу). Для аналізу факторів конкурентоспроможності, таких як властивості товару або його ціна, активно застосовують методи маркетингових досліджень, експертні оцінки та дані, отримані в рамках маркетингової розвідки [17].

Заключним етапом конкурентного аналізу є порівняння позицій підприємства з його основними конкурентами, яке часто здійснюється за допомогою матриці (багатокутника) конкурентоспроможності. Показники для побудови такої матриці обираються та оцінюються експертним шляхом, що дозволяє наочно виділити сильні та слабкі сторони компанії.

Практично важливим інструментом є моніторинг конкурентів — систематичний збір, обробка та аналіз інформації про їх діяльність з відкритих джерел (ЗМІ, Інтернет, торговельні платформи, виставки). Процес включає відстеження згадок про конкурентів у медіа, аналіз думки споживачів, а також збір даних щодо обсягів продажів, рекламних стратегій і логістики. Основна мета — не лише накопичення даних, а й їх глибокий аналіз для прийняття обґрунтованих стратегічних рішень щодо позиціонування, ціноутворення та виходу на нові ринки.

Отже, поєднання корпоративної культури, що сприяє інноваціям і відкритості, із системною діловою розвідкою створює міцну основу для стійкого розвитку та захисту економічних інтересів підприємства [10].

Нижче наведена таблиця 3.1 демонструє порівняльну оцінку ключових факторів конкурентоспроможності власного виробництва та трьох основних конкурентів за шкалою, де до кожного початкового значення додано 1 бал для уточнення результатів порівняльного аналізу [17].

Таблиця 3.1

Модифікована таблиця порівняльних показників

конкурентоспроможності

Чинники конкурентоспроможності	Конкурент 1	Конкурент 2	Конкурент 3	Власне виробництво
Ціна	49	28	36	34
Якість	36	26	23	30
Ефективність збуту	28	40	38	32
Результативність реклами	40	39	29	28
Виробничі потужності	30	26	29	36
Імідж підприємства	30	28	29	36
Фінансовий стан	29	33	34	27

Аналіз модифікованих даних показує, що власне виробництво має виразні конкурентні переваги у сфері виробничих потужностей та корпоративного іміджу, отримавши максимальні 36 балів за цими критеріями. Водночас виявляються потенційні ризикові зони: фінансовий стан підприємства оцінюється найнижче серед усіх суб'єктів аналізу — 27 балів, а ефективність рекламної діяльності також залишається недостатньою — 28 балів.

Серед конкурентів виділяється Конкурент 2, який демонструє найпривабливішу цінову політику (28 балів) та найрозвиненішу систему збуту (40 балів). Конкурент 1, незважаючи на найвищу ціну (49 балів), утримує ринкову позицію завдяки високій якості продукції (36 балів) та ефективним рекламним кампаніям (40 балів). Конкурент 3 характеризується найстійкішим фінансовим станом (34 бали), що забезпечує йому додаткову операційну гнучкість.

Отже, для зміцнення позицій власного виробництва слід зосередити зусилля на підвищенні фінансової стійкості та оптимізації маркетингових комунікацій, одночасно підтримуючи та розвиваючи наявні сильні сторони — виробничий потенціал і корпоративну репутацію.

На основі даних таблиці 3.1 можна побудувати порівняльні діаграми

(рис. 3.4), що візуалізують позиції ключових конкурентів та дозволять провести зіставлення їхніх показників із результатами власного підприємства.

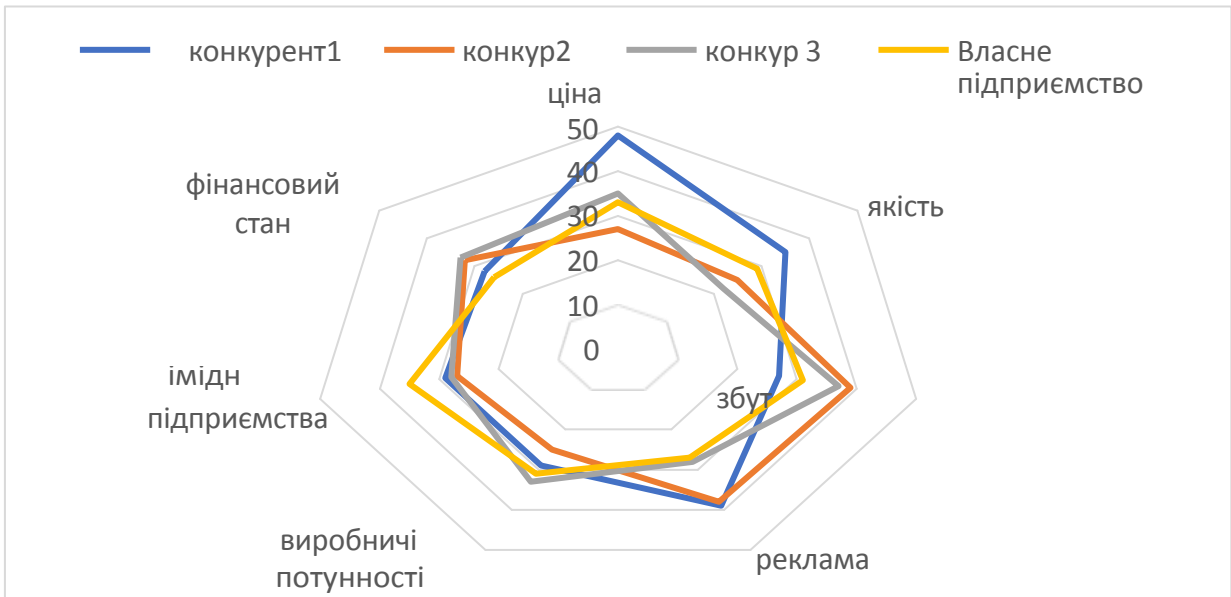


Рис. 3.4. Порівняльні показники конкурентоспроможності підприємства

Замість пасивного очікування повної інформаційної картини стратегічно важливим є проактивне планування дій для різних сценаріїв розвитку ринку. Для цього слід аналізувати зовнішні прояви діяльності конкурентів — їхні публічні кроки, комунікацію та операційні зміни, які прямо чи опосередковано можуть вказувати на справжні цілі, стратегічні завдання та мотиви поведінки. Уміння виділяти з загального потоку інформації сигнали про наміри конкурента та правильно їх інтерпретувати надає додаткову основу для прогнозування ринкових змін і своєчасного прийняття рішень.

Аналіз намірів конкурентів передбачає дослідження різних форм їх прямої та непрямой комунікації. Найважливішими є публічні заяви про плановані зміни в діяльності, що дозволяють визначити характер, форму та часові рамки запланованих дій. Такі заяви можуть виконувати декілька

функцій: попередження конкурента про можливі відповідні заходи у разі його дій, тестування його реакції, демонстрацію власних інтересів у певному сегменті для стримування аналогічних кроків суперника, мінімізацію провокацій шляхом показу власних можливостей, а також непряме комунікування з фінансовою спільнотою.

Окрему категорію складають повідомлення про конкретні дії або їхні результати, які дозволяють вигідно позиціонувати компанію, запобігати витоку конфіденційної інформації конкурентам, демонструвати лояльність або підкреслювати безперспективність окремих кроків суперника.

У конкурентній боротьбі компанії часто використовують стратегію лідерства за витратами, що дає три основні переваги: можливість отримання прибутку навіть у умовах загострення конкуренції, збільшення частки ринку та стимулювання попиту, а також створення бар'єрів для входження нових учасників завдяки низькій собівартості продукції. Водночас ця стратегія пов'язана з ризиками, зокрема зі зниженням якості продукції, недостатньою адаптацією до змін у споживчих уподобаннях та непередбачуваним зростанням витрат на сировину чи енергію, що може підірвати її ефективність [27].

Як альтернативу застосовують стратегію диференціації, яка спрямована на створення унікальної пропозиції для задоволення специфічних потреб споживачів. Її успіх залежить від високої впізнаваності бренду, створення особливих умов придбання товару чи послуги (завдяки кваліфікованому персоналу, дизайну тощо) та чіткої асоціації у свідомості споживачів між високою ціною та високою якістю. Професійний персонал та сильний імідж компанії забезпечують платформу для впровадження інноваційних продуктів за преміальною ціною.

Наступним етапом конкурентного аналізу є комплексна оцінка сильних і слабких сторін суперників, що часто проводиться в рамках маркетингового аудиту. Для цього необхідно збирати максимально повну інформацію про внутрішню діяльність конкурента, його ринкові позиції та цільову аудиторію.

До такої інформації належать фінансові показники (рентабельність, обсяг збуту, інвестиції), ринкові дані (ціни, частка ринку, канали розподілу), а також відомості про сприйняття бренду, якості послуг та рівня обслуговування з боку споживачів.

Для систематизації конкурентів доцільно групувати їх за типами стратегій, оцінюючи ключові аспекти їх діяльності, такі як стратегія ринкової експансії, політика ціноутворення, рівень технологічного розвитку та інші фактори. При цьому важливо враховувати гнучкість та потенційну еволюцію стратегій конкурентів. Такі дослідження дозволяють визначити найбільш небезпечних суперників, серед яких зазвичай виділяють компанії, що активно розширюють свою присутність на складних ринках, фірми з диверсифікаційною стратегією, великі корпорації, сильні посередницькі структури та дрібні підприємства, які після поглинання або злиття можуть перетворитися на серйозних конкурентів [9].

Основою корпоративної культури є система цінностей та норм поведінки, закладена засновниками та вищим керівництвом підприємства, яка інтегрується у повсякденну діяльність і спрямовується на досягнення стратегічних цілей компанії.

Для забезпечення сталого та інноваційного розвитку організації слід дотримуватися ключових принципів побудови корпоративної культури [8]. Першочерговим завданням є формування цілісної системи найму, навчання та мотивації персоналу, що забезпечує внутрішню узгодженість між особистими орієнтаціями працівників та стратегічними завданнями компанії. Ефективність цієї системи посилюється завдяки постійному підвищенню професійного рівня як керівників усіх рівнів, так і рядових співробітників. Значну роль відіграє організація безперервного горизонтального та вертикального обміну інформацією, що дозволяє колективу оперативно отримувати дані про поточний стан справ та зміни в режимі реального часу. Критично важливим є також делегування повноважень, що надає співробітникам автономію для швидкого й адекватного реагування на

проблемні ситуації.

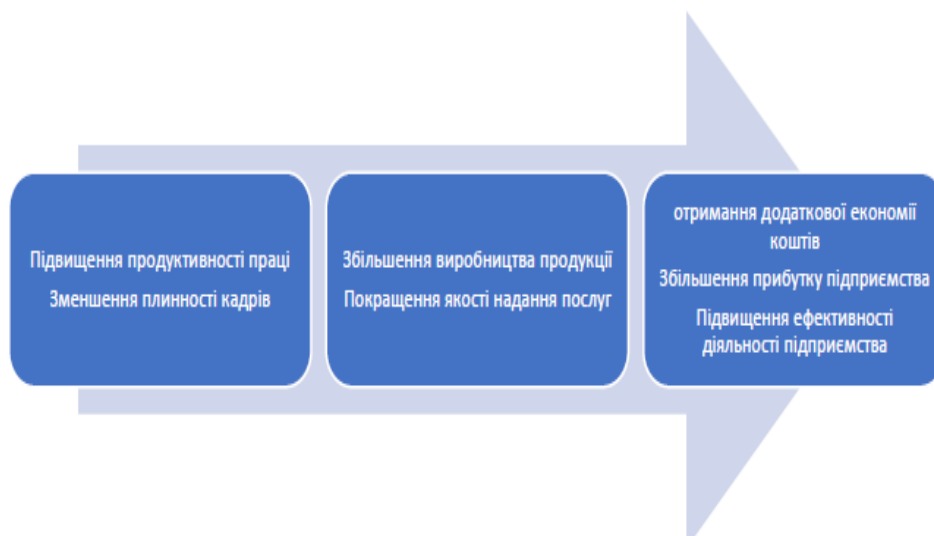


Рис.3.5. Взаємозв'язок корпоративної культури та рівня конкурентоспроможності підприємства

Завершальним компонентом є ефективне поєднання командної взаємодії з чітко визначеною індивідуальною відповідальністю кожного співробітника за виконання конкретних завдань.

Серед ключових організаційних методів формування та підтримки такої корпоративної культури виділяють мотивацію через постановку зрозумілих цілей, активне залучення персоналу до управлінських процесів та організацію праці, що передбачає розширення обов'язків і підвищення рівня самостійності (збагачення змісту роботи).

Висновки до розділу 3

1. На основі проведеного аналізу визначено, що маркетингова стратегія підприємства має бути переорієнтована на захист трудового колективу та масове впровадження дистанційних форматів роботи. Це передбачає перехід на новий рівень клієнтського сервісу через відеоконсультації та спеціалізовані онлайн-платформи, тотальну

діджиталізацію бізнес-процесів, активізацію фрілансу, а в деяких випадках — стратегічний ребрендинг усієї діяльності.

2. Для оптимізації системи управління та адаптації до кризових умов рекомендовано активно використовувати державні механізми підтримки малого та середнього бізнесу, передбачені відповідними урядовими документами. Це включає як фінансову допомогу, так і законодавчі зміни, спрямовані на тимчасове зниження податкового навантаження та пряму грошову підтримку для виплати заробітної плати персоналу.

3. Крім того, обґрунтовано необхідність оцінки конкурентних переваг бізнесу через призму корпоративної культури, оскільки саме компанії з розвиненою та адаптивною культурою мають найбільші шанси на довгострокове виживання в умовах кризи та війни. Такі організації володіють інструментами, що забезпечують оперативну гнучкість, рухливість та ініціативність, а їх керівництво демонструє здатність ефективно формувати позитивний корпоративний імідж та трансформувати його в стійкі конкурентні переваги, що знаходить своє відображення в структурній схемі механізму управління фінансовою безпекою підприємства.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

1. Корпоративне управління визначається як система організаційних, економічних та правових механізмів, що забезпечують ефективне управління підприємством, координацію інтересів власників, менеджерів і інших зацікавлених сторін. Дослідження показало, що корпоративне управління відіграє ключову роль у забезпеченні стабільності діяльності підприємства, підвищенні його конкурентоспроможності та зниженні ризиків фінансово-економічного характеру. Основними загрозами, що впливають на корпоративну безпеку, є фінансові та операційні ризики, внутрішні конфлікти між учасниками управлінських процесів, недосконалість контролю за ресурсами, а також зовнішні економічні і правові фактори, які можуть знижувати ефективність управління.

2. Система корпоративного управління включає такі основні компоненти: органи управління (загальні збори, наглядова рада, виконавчий орган), внутрішні контрольні механізми, політики та процедури управління ризиками, а також інформаційні системи для прийняття управлінських рішень. Аналіз показав, що ефективність корпоративного менеджменту значною мірою залежить від взаємозв'язку цих складових, адекватності функцій кожного елемента та прозорості процесів прийняття рішень.

3. Сучасні методики оцінки корпоративного управління включають як кількісні, так і якісні показники. До основних критеріїв належать: фінансова стабільність і рентабельність підприємства, рівень прозорості та підзвітності управлінських рішень, ступінь захищеності активів та ефективність системи контролю. Використання комплексних методів, таких як експертні оцінки, рейтингові та матричні моделі, дозволяє визначати сильні і слабкі сторони корпоративного управління та формувати рекомендації щодо його вдосконалення.

4. Аналіз наукових джерел і практики свідчить, що корпоративне управління потребує інтеграції з механізмами фінансово-економічної безпеки. Забезпечення такої інтеграції дозволяє підвищити стійкість підприємства до внутрішніх і зовнішніх загроз, оптимізувати використання ресурсів та створювати передумови для довгострокового розвитку.

5. Дослідження діяльності підприємства показало, що його ресурсний потенціал є достатнім для підтримки стабільної виробничої діяльності. Аналіз фінансових показників виявив позитивну динаміку зростання обсягу реалізації продукції та доходів, проте виявлено ряд проблем у структурі витрат і управлінні оборотним капіталом. Організаційна структура управління відповідає сучасним вимогам, проте потребує вдосконалення процедур контролю та взаємодії між підрозділами.

6. Служба економічної безпеки ТОВ «Агрофірма Авангард» виконує ключові функції: аналіз фінансових і операційних ризиків, контроль за дотриманням внутрішніх політик та процедур, запобігання втратам і шахрайству. Впровадження комплексного підходу до оцінки безпеки дозволяє знизити ризики та підвищити ефективність корпоративного управління, хоча деякі елементи системи потребують модернізації, зокрема в частині інтеграції інформаційних технологій та автоматизації контролю.

7. Аналіз окремих складових фінансово-економічної безпеки показав, що підприємство вразливе до коливань ринкових цін, недосконалого управління дебіторською заборгованістю та ризиків, пов'язаних із законодавчими змінами. Виявлені проблеми вимагають формування превентивного механізму управління ризиками та посилення контролю за фінансовими потоками.

8. Для агропідприємств характерні операційні, фінансові, стратегічні та репутаційні ризики. Класифікація за рівнями виникнення та ступенем впливу дозволяє визначити пріоритетні напрями дій для запобігання негативним наслідкам, оптимізації процесів управління та підвищення стабільності діяльності.

9. Удосконалення управлінської системи підприємства доцільно здійснювати через інтеграцію механізмів фінансово-економічної безпеки, посилення внутрішнього контролю, впровадження сучасних інформаційних технологій та оптимізацію процесів прийняття рішень. Це дозволить підвищити ефективність управління ресурсами, знизити ризики та забезпечити стабільний розвиток підприємства.

10. Розвиток корпоративної культури, формування етичних стандартів, підвищення мотивації та лояльності персоналу є важливими інструментами для забезпечення стійкості підприємства. Підсилення корпоративної культури сприяє підвищенню ефективності управлінських рішень, зміцненню позицій на ринку та створенню додаткових конкурентних переваг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Berle A. A., Means G. C. The Modern Corporation and Private Property. New York: Macmillan, 1932. 396 p.
2. Cadbury A. Report of the Committee on the Financial Aspects of Corporate Governance. London: Gee & Co., 1992. 90 p.
3. Chamberlin E. H. The Theory of Monopolistic Competition: A Re-orientation of the Theory of Value. 8th ed. Cambridge: Harvard University Press, 1962. 291 p.
4. Donaldson T., Preston L. E. The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications // Academy of Management Review. 1995. Vol. 20, No. 1. P. 65–91.
5. Drucker P. F. The Practice of Management. New York: Harper & Row, 1954. 404 p.
6. Eucken W. The Foundations of Economics: History and Theory in the Analysis of Economic Reality. Berlin: Springer, 1992. 357 p. (Original work published 1940).
7. Fama E. F. Agency Problems and the Theory of the Firm // Journal of Political Economy. 1980. Vol. 88, No. 2. P. 288–307.
8. Freeman R. E. Stakeholder Theory of the Modern Corporation // Business Ethics Quarterly. 1984. Vol. 3, No. 1. P. 38–48.
9. Gompers P. A., Ishii J. L., Metrick A. Corporate Governance and Equity Prices // Quarterly Journal of Economics. 2003. Vol. 118, No. 1. P. 107–155.
10. Hambrick D. C., Mason P. A. Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers // Academy of Management Review. 1984. Vol. 9, No. 2. P. 193–206.
11. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure // Journal of Financial Economics. 1976. Vol. 3, No. 4. P. 305–360.

12. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 322 p.
13. La Porta R., Lopez-de-Silanes F., Shleifer A., Vishny R. *Investor Protection and Corporate Governance // Journal of Financial Economics*. 2000. Vol. 58, No. 1–2. P. 3–27.
14. Marshall A. *Principles of Economics*. 8th ed. London: Macmillan, 1920. 871 p.
15. Mintzberg H. *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Free Press, 1994. 458 p.
16. *OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2015. 60 p. URL: <https://www.oecd.org/corporate/principles-corporate-governance/> (дата звернення: 07.12.2025).
17. Porter M. E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press, 1985. 557 p.
18. Samuelson P. A., Nordhaus W. D. *Economics*. 21st ed. New York: McGraw-Hill Education, 2019. 1008 p.
19. Shleifer A., Vishny R. W. *A Survey of Corporate Governance // Journal of Finance*. 1997. Vol. 52, No. 2. P. 737–783.
20. Simon H. A. *Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*. 4th ed. New York: Free Press, 1997. 384 p.
21. Van den Berghe L. A. A., Levrau A. *Evaluating Boards of Directors: What Constitutes a Good Corporate Board? // Corporate Governance: An International Review*. 2004. Vol. 12, No. 4. P. 461–478.
22. Бондаренко О. С. *Аналіз фінансових результатів аграрних підприємств // Агросвіт*. 2021. № 7. С. 56–68.
23. Бутинець Ф. Ф. *Бухгалтерський фінансовий облік: Підручник*. Житомир: ПП «Рута», 2020. 688 с.
24. Василенко С. С. *Фінансова стійкість підприємств: Монографія*. Київ: Київський національний торговельно-економічний університет, 2021.

288 с.

25. Вознюк Г. Л. Економічна безпека в умовах кризи: Монографія. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2023. 320 с.

26. Вороніна О. О. Інформаційне забезпечення управління: Навчальний посібник. Дніпро: Дніпровський державний університет внутрішніх справ, 2022. 256 с.

27. Голуб Я. В. Роль центрів фінансової відповідальності у формуванні прибутку сільськогосподарського підприємства // Агросвіт. 2025. № 3. С. 45–53.

28. Голуб Я. Корпоративна культура як елемент фінансово-економічної безпеки бізнесу / Я. Голуб // Фінансово-економічна безпека: теоретико-методичні засади та практичні інструменти управління / за заг. ред. Губарик О.М., Васільєва Л.М. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 273-281.

29. Голуб Я. Корпоративне управління як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства / Я. Голуб // Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи: збірник тез III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції 22-23 жовтня 2025 р. Дніпро: ДДАЕУ, 2025. С. 168-169.

30. Господарський кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 436-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15> (дата звернення: 07.12.2025).

31. Грищенко І. М. Інновації в управлінні фінансовою безпекою // Інноваційна економіка. 2022. № 1. С. 34–47.

32. Загородній А. Г. Фінансовий словник: Монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2019. 512 с.

33. Закон України «Про акціонерні товариства» від 17.09.2008 № 514-VI (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/514-17> (дата звернення: 07.12.2025).

34. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність

в Україні» від 16.07.1999 № 996-XIV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-14> (дата звернення: 07.12.2025).

35. Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14> (дата звернення: 07.12.2025).

36. Закон України «Про товариства з обмеженою та додатковою відповідальністю» від 06.02.2018 № 2275-VIII (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2275-19> (дата звернення: 07.12.2025).

37. Закон України «Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг» від 12.07.2001 № 2664-III (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2664-14> (дата звернення: 07.12.2025).

38. Ковальчук Т. М. Корпоративне управління в умовах цифрової трансформації // Бізнес Інформ. 2023. № 6. С. 78–91.

39. Козловський В. В. Менеджмент в аграрному бізнесі: Підручник. Вінниця: Вінницький національний аграрний університет, 2020. 416 с.

40. Кравчук І. В. Корпоративне управління в аграрних підприємствах: проблеми та перспективи // Економіка АПК. 2022. № 5. С. 45–58.

41. Левицька С. О. Корпоративна соціальна відповідальність в Україні // Економіка та держава. 2020. № 4. С. 89–102.

42. Литвиненко Я. В. Корпоративне управління та його вплив на фінансову стійкість // Вісник економічної науки України. 2021. № 2. С. 78–85.

43. Марченко О. М. Аналіз ліквідності та платоспроможності аграрних підприємств // Аграрна економіка. 2023. № 1. С. 34–42.

44. Масюк Ю. В. Економічна безпека підприємства: Монографія. Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2023. 280 с.

45. Мельник В. В. Економічна безпека аграрного сектору // Аграрна

економіка. 2022. № 2. С. 23–36.

46. Національне положення (стандарт) бухгалтерського обліку 1 «Загальні вимоги до фінансової звітності»: Наказ Міністерства фінансів України від 07.02.2013 № 73. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0335-13> (дата звернення: 07.12.2025).

47. Олійник Т. В. Фінансова звітність як інструмент оцінки економічної безпеки // Фінанси України. 2024. № 2. С. 98–106.

48. Опарін В. М. Фінанси підприємств: Навчальний посібник. Київ: Київський національний економічний університет, 2021. 320 с.

49. Павлова О. М. Управління фінансово-економічною безпекою в аграрних підприємствах: сучасні виклики та перспективи // Економіка та управління АПК. 2024. № 1. С. 112–120.

50. Партин Г. О. Управління фінансовими ресурсами сільськогосподарських підприємств: Навчальний посібник. Львів: Львівський національний університет імені Івана Франка, 2020. 240 с.

51. Петренко Н. О. Фінансова безпека підприємств в умовах воєнного стану // Фінанси України. 2023. № 3. С. 112–125.

52. Пономаренко Л. О. Кадрова безпека в аграрному секторі: виклики та рішення // Агросвіт. 2023. № 6. С. 67–74.

53. Руденко М. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення корпоративного менеджменту // Облік і фінанси. 2022. № 4. С. 45–53.

54. Сидоренко О. Л. Аналіз ризиків корпоративного управління // Облік і фінанси. 2021. № 2. С. 67–79.

55. Скалюк Р. В. Корпоративна культура та економічна безпека: Навчальний посібник. Київ: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2023. 200 с.

56. Терещенко О. О. Корпоративна культура як чинник конкурентоспроможності // Бізнес Інформ. 2021. № 8. С. 89–96.

57. Ткаченко Н. М. Корпоративне управління: Підручник. Київ: Центр учбової літератури, 2022. 456 с.

58. Устенко А. А. Оцінка фінансової стійкості сільськогосподарських підприємств // Економіка АПК. 2024. № 2. С. 101–109.
59. Федоренко В. Г. Система внутрішнього контролю в корпоративному управлінні // Науковий вісник Ужгородського університету. 2022. № 1. С. 78–86.
60. Худолій Л. М. Фінансовий аналіз: Підручник. Харків: Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, 2021. 384 с.
61. Цивільний кодекс України: Закон України від 16.01.2003 № 435-IV (зі змінами та доповненнями). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/435-15> (дата звернення: 07.12.2025).
62. Чебанова М. С. Облік і аудит в аграрному секторі: Монографія. Одеса: Одеський національний економічний університет, 2022. 312 с.
63. Шевчук І. Б. Рентабельність аграрного виробництва: фактори та резерви // Аграрна економіка. 2023. № 3. С. 44–52.
64. Яценко О. П. Управління оборотними активами в умовах невизначеності // Фінанси України. 2022. № 5. С. 67–75.

ДОДАТКИ

Оцінка руху та функціонального стану основних засобів

ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	Відношення у % (відхилення, +/-) 2024 р. до 2020 р.
Вартість основних засобів на старт року (тис. грн)	85,82	135,34	152,20	155,20	197,80	230,47
Надходження за рік (тис. грн)	50,78	32,90	4,00	43,60	39,680	78,14
Вибуття за рік (тис. грн)	1,26	151,00	1,00	1,00	1,00	79,37
Вартість основних засобів на кінець року (тис. грн)	135,34	152,20	155,20	197,80	59,30	43,83
Нарахована амортизація за рік (тис. грн)	7,07	12,24	12,50	14,20	16,20	229,14
Накопичений знос основних засобів: а) на початок року (тис. грн)	54,19	60,26	71,50	83,00	10,520	19,43
б) на кінець року (тис. грн)	60,26	71,50	83,00	96,20	12,040	19,98
Річний приріст (+) або зменшення (-) (тис. грн)	50,520	17,860	4,000	43,600	39,6800	78,54
Темп зростання (зниження) (%)	159,38	113,55	102,98	128,63	297,54	186,70
Темп приросту (зменшення) (%)	59,38	13,55	2,98	28,63	197,54	332,73
Коефіцієнт оновлення активів (%)	38,06	22,10	2,95	22,65	67,28	176,77
Коефіцієнт вибуття активів (%)	1,30	12,17	1,00	1,00	1,00	-23,08
Період оновлення (повне вибуття, роки)	3,72	11,07	52,40	5,62	2,51	-32,53

Коефіцієнт заміни (просте відтворення, %)	1,52	48,02	1,00	1,00	1,00	-34,21
Коефіцієнт розширення (розширене відтворення, %)	100,48	53,85	101,00	101,00	101,00	0,52
Тривалість обороту активів (роки)	19,05	13,70	14,28	14,30	26,67	140,00
Коефіцієнт зношеності: а) на початок року (%)	63,71	45,11	47,63	54,18	49,37	77,48
б) на кінець року (%)	70,87	53,48	55,23	62,74	57,10	80,57
Коефіцієнт придатності: а) на початок року (%)	38,29	56,89	54,37	47,82	52,63	137,48
б) на кінець року (%)	31,13	48,52	46,77	39,26	44,90	144,23

Додаток Б

Оцінка ліквідності, платоспроможності та оборотності оборотних активів
ТОВ Агрофірма «Авангард», тис. грн.

Показник	Нормативне значення	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відношення у % (зміна, +/-) 2024 р. до 2020 р.
1. Аналіз ліквідності							
Високоліквідні активи (А1)	≥П1	908,1	4487,1	100,1	186,1	320,1	35,34
Середньоліквідні активи (А2)	≥П2	35957,1	17363,1	20751,1	22777,1	58620,1	163,13
Низьколіквідні активи (А3)	≥П3	32185,1	44675,1	58692,1	59466,1	91444,1	284,22
Найбільш строкові зобов'язання (П1)	≤А1	4758,1	2243,1	7647,1	6262,1	12101,1	254,43
Короткострокові зобов'язання (П2)	≤А2	20883,1	28187,1	42692,1	49729,1	6931,1	33,29
Довгострокові зобов'язання (П3)	≤А3	5944,1	5591,1	114,1	-	21904,1	-
2. Аналіз платоспроможності							
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	≥0,2	0,14	0,25	0,1	0,1	0,12	47,58
Проміжний коефіцієнт покриття	≥0,7	1,53	0,81	0,42	0,45	3,1	209,57
Коефіцієнт покриття загальної ліквідності	≥2	2,79	2,29	1,68	1,57	8,0	293,35
Коефіцієнт загальної платоспроможності	Зростання	3,86	3,91	3,26	3,18	12,6	332,87
3. Аналіз оборотності оборотних активів							

Чистий дохід від реалізації продукції, товарів і послуг	–	100208,1	76667,1	72611,1	91231,1	214158,1	213,81
Середньорічна вартість оборотних активів	–	57876,1	67818,1	73056,1	80997,1	116406,6	201,23
Коефіцієнт обертання оборотних активів	Зростання	1,83	1,23	1,09	1,23	1,94	106,36
Коефіцієнт використання оборотних активів	Зменшення	0,68	0,98	1,11	0,99	0,64	94,21
Тривалість одного обороту оборотних активів (дні)	Зменшення	208,1	318,1	362,1	320,1	196,1	94,1

Додаток В

Оцінка ділової активності ТОВ Агрофірма «Авангард» за 2020-2024 рр.

Показник	2020 рік	2021 рік	2022 рік	2023 рік	2024 рік	Відношення у % (зміна,+/-) 2024 р. до 2020
Чистий дохід від реалізації продукції, товарів, робіт і послуг	100208,1	76667,1	72611,1	91231,1	214158,1	213,81
Операційні витрати	82962,1	92624,1	65731,1	82014,1	165408,1	199,48
Середньорічна вартість загального капіталу	104620,6	128046,6	148418,6	165882,6	205156,1	196,20
Середньорічна вартість необоротних активів	77389,1	94243,6	105181,6	112660,6	156692,6	202,57
Середньорічна вартість оборотних активів	46744,6	60228,6	75362,6	84885,6	88749,6	189,96
Середньорічна вартість оборотних виробничих фондів і готової продукції	29522,6	38430,1	51683,6	59079,1	75455,1	255,68
Середньорічний рівень поточної дебіторської заборгованості	27761,1	26521,6	16615,6	17809,6	38188,1	137,66
Середньорічна вартість власного капіталу	77389,1	94243,6	105181,6	112660,6	156692,6	202,57
Середньорічний рівень кредиторської заборгованості	4408,6	3500,6	4945,1	6954,6	9181,6	208,37
Загальний коефіцієнт обертання капіталу	1,06	0,70	0,59	0,65	1,14	109,08
Фондовіддача необоротних активів	1,39	0,91	0,79	0,91	1,47	105,65
Коефіцієнт обертання оборотних активів	2,24	1,37	1,06	1,17	2,51	112,66
Тривалість одного обороту оборотних активів (дні)	168,1	283,1	374,1	335,1	149,1	89,1
Коефіцієнт обертання оборотних виробничих ф						

Рейтинг фінансових показників ТОВ Агрофірма «Авангард»

Показники	2020 р.	Рейтинг	2021 р.	Рейтинг	2022 р.	Рейтинг	2023 р.	Рейтинг	2024 р.	Рейтинг	Внесок (Vi, %) до інтегрованого показника
Показники ліквідності											
Коефіцієнт поточної ліквідності (загальний коефіцієнт покриття)	2,79	10	2,29	10	1,68	10	1,57	9	7,99	9	8
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,53	10	0,81	9	0,42	5	0,45	4	3,10	4	8
Показники ділової активності											
Тривалість одного обороту дебіторської заборгованості, дні	99,83	8	124,64	6	82,48	8	70,38	9	64,29	10	9
Тривалість одного обороту оборотних виробничих фондів і готової продукції, дні	89,65	8	100,78	7	116,81	7	123,51	6	114,25	6	9
Тривалість одного обороту активів, дні	278,12	10	442,63	7	521,58	5	444,66	7	263,50	10	9
Показники фінансової незалежності											
Коефіцієнт фінансової незалежності, % (частка власного капіталу у структурі фінансування)	26,71	9	26,31	9	31,75	9	32,59	9	17,30	9	9
Частка оборотних активів,	62,99	10	54,37	10	36,83	10	32,17	10	87,44	9	9

сформованих за рахунок власних коштів, %												
Показники рентабельності												
Рентабельність продажу, %	19,47	10	18,76	10	10,53	10	9,97	9	37,79	10	9	
Рентабельність активів, % (загальна рентабельність капіталу)	18,65	10	11,27	10	5,20	10	5,53	10	39,45	10	9	
Рентабельність власного капіталу, %	25,18	10	15,28	10	7,30	8	8,09	8	51,62	10	9	
Ступінь зносу основних засобів, %	16,75	10	21,61	9	20,76	9	23,12	9	22,67	9	7	
Частка простроченої кредиторської заборгованості, %	128,20	0	203,33	0	1703,61	0	0,10	10	0,10	10	5	
Інтегрований показник фінансового стану підприємства	9,15	-	8,46	-	7,96	-	8,39	-	8,93	-	100	