

Міністерство освіти і науки України  
Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Навчально-науковий інститут економіки

Факультет менеджменту

Кафедра менеджменту




**ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА**  
кваліфікаційної роботи ступеня бакалавр

студента Колпака Данила Олександровича

академічної групи 073-21-3

спеціальності 073 Менеджмент

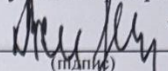
на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу

Керівник кваліфікаційної роботи	Прізвище, ініціали	Оцінка за шкалою		Підпис
		рейтинговою	інституційною	
	Грошелева О.Г.	82	добре	
Рецензент	Григоренко О.В.	82	добре	
Нормоконтролер	Грошелева О.Г.	82	добре	

Дніпро  
2025

**ЗАТВЕРДЖЕНО:**

завідувач кафедри менеджменту

 Швець В.Я.  
(підпис)

«05» травня 2025 року

**ЗАВДАННЯ  
на кваліфікаційну роботу  
ступеня бакалавра**

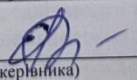
студенту Колпаку Д.О. академічної групи 073 – 21 – 3  
(прізвище та ініціали) (шифр)

спеціальності 073 Менеджмент

на тему Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу затверджену наказом ректора НТУ «Дніпровська політехніка» від 06 травня 2025 р. № 347-с

Розділ	Зміст	Термін виконання
Теоретичний	Теоретично-методологічні засади забезпечення економічної безпеки підприємства з використанням аутсорсингу	05.05.2025 – 13.05.2025
Аналітичний	Аналіз підприємницької діяльності Приватного акціонерного товариства «Виробничого об'єднання «Восход» та оцінка рівня його економічної безпеки	14.05.2025 – 27.05.2025
Рекомендаційний	Проект заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства ПрАТ «ВО «Восход» за рахунок використання аутсорсингу	28.05.2025 – 07.06.2025

Завдання видано

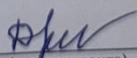
  
(підпис керівника)

Олена ГРОШЕЛОВА

Дата видачі «05» травня 2025 року

Дата подання до екзаменаційної комісії «12» червня 2025 року

Прийнято до виконання

  
(підпис студента)

Данил КОЛПАК

## РЕФЕРАТ

кваліфікаційної роботи бакалавра  
студента групи 073 – 21 – 3  
НТУ «Дніпровська політехніка»  
Колпака Данила Олександровича

на тему: Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу

**КЛЮЧОВІ СЛОВА:** економічна безпека, управління, ризики, аутсорсинг, стратегічне управління, ефективність, ймовірність банкрутства, матриця, діаграма Ганта

Структура роботи: 75 сторінок комп'ютерного тексту; 17 рисунків; 12 таблиць; 0 додатків; 28 джерел посилання.

Об'єкт розроблення – процес забезпечення економічної безпеки підприємства.

Мета роботи – теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу.

Основні результати кваліфікаційної роботи бакалавра полягають у такому: узагальнено теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємства; проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «ВО «Восход»; оцінено економічну безпеку ПрАТ «ВО «Восход»; обґрунтовано управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход» за рахунок використання аутсорсингу.

Методи дослідження – теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ забезпечення економічної безпеки підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, рівня його економічної безпеки, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо підвищення економічної безпеки за рахунок використання аутсорсингу).

Результати кваліфікаційної роботи рекомендовано для використання – запропоновані у роботі рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють на ринку сільськогосподарської техніки.

Сфера застосування – проектування заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства.

Економічна (соціально-економічна) ефективність запропонованих управлінських рішень проявляється у зниженні собівартості реалізованої продукції на 1,58%, збільшенні валового прибутку на 5,62%, збільшенні рентабельності на 2,05%.

Значимість роботи – запропоновані у кваліфікаційній роботі рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу можуть бути впроваджені у практику діяльності ПрАТ «ВО «Восход», за матеріалами якого виконано дослідження, а також у практику діяльності інших вітчизняних підприємств – виробників навісної сільськогосподарської техніки.

## **ABSTRACT**

of qualification paper for Bachelor's degree  
by the student of the academic group 073-21-3  
Dnipro University of Technology  
Kolpak Danyl

Title: Substantiation of managerial decisions in the field of ensuring the economic security of an enterprise through the use of outsourcing

KEY WORDS: economic security, management, risks, outsourcing, strategic management, efficiency, probability of bankruptcy, matrix, Gantt chart

Structure: 75 printed pages; 17 figures; 12 tables; 0 appendixes, 28 references.

Object of development - the process of ensuring the economic security of the enterprise.

The aim of the paper - theoretical justification and development of practical recommendations for ensuring the economic security of the enterprise through the use of outsourcing.

The main findings of the qualification paper for the Bachelor's degree are as follows: the theoretical foundations of ensuring the economic security of the enterprise are summarized; the entrepreneurial activity of Private JSC "PA "Voshod" is analyzed; the economic security of Private JSC "PA "Voshod" is assessed; management decisions regarding ensuring the economic security of Private JSC "PA "Voshod" through the use of outsourcing are substantiated.

Research methods – theoretical generalization and critical analysis (at the stage of studying the theoretical foundations of ensuring the economic security of an enterprise), methods of economic and statistical, economic, strategic analysis, matrix, graphic methods, as well as synthesis methods (in the process of analyzing the state of the enterprise, the level of its economic security, as well as developing and substantiating the economic efficiency of decisions to increase economic security through the use of outsourcing)

The findings of the qualification paper for the Bachelor's degree - The solutions proposed in the Qualification Paper to ensure the economic security of the enterprise through the use of outsourcing can be used in the practice of enterprises operating in the agricultural machinery market.

Application - designing measures to increase the level of economic security of the enterprise.

Financial viability of the proposed measures is manifested in in reducing the cost of goods sold by 1.58%, increasing gross profit by 5.62%, increasing profitability by 2.05%.

The value of the research – The solutions proposed in the qualification work to ensure the economic security of the enterprise through the use of outsourcing can be implemented in the practice of the activities of Private JSC "PA "Voshod", based on the materials of which the research was carried out, as well as in the practice of other domestic enterprises - manufacturers of mounted agricultural machinery.

## ЗМІСТ

ВСТУП .....	4
1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ АУТСОРСИНГУ .....	7
1.1 Економічна безпека підприємства: сутність, складові та напрями забезпечення .....	7
1.2 Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства.....	11
1.3 Аутсорсинг: сутність, види, вплив на економічну безпеку підприємства.	18
2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ «ВОСХОД» ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ.....	23
2.1 Загальна характеристика ПрАТ «ВО «Восход», його продукції та ринку, на якому працює підприємство .....	23
2.2 Аналіз підприємницької діяльності ПрАТ «ВО «Восход».....	28
2.3 Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход».....	39
3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВО «ВОСХОД» ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ .....	54
3.1 Організаційно-методичні засади впровадження аутсорсингу для підвищення економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход».....	54
3.2 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо аутсорсингу ресурсного забезпечення ПрАТ «ВО «Восход» .....	65
ВИСНОВКИ.....	67
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ .....	72

## ВСТУП

Аграрне машинобудування посідає важливе місце в агропромисловому комплексі України. Воно забезпечує ефективність сільськогосподарського виробництва, сприяє зростанню конкурентоспроможності агросектору та підвищує економічну безпеку країни. Як зазначено у [1] з урахуванням євроінтеграційного курсу України, значення аграрного машинобудування зростає, адже саме воно має забезпечити технічне оснащення сільського господарства на рівні міжнародних стандартів. Аграрний сектор є одним із головних рушіїв української економіки - він формує вагомую частку валового внутрішнього продукту та експорту. Тому розвиток машинобудування, яке обслуговує агросферу, є вкрай актуальним і необхідним.

Проте українське аграрне машинобудування наразі стикається з низкою серйозних проблем. Серед них, зокрема, називають [2]: застаріле обладнання, нестача інноваційних розробок, недостатній рівень інвестицій. Це все ускладнює можливість галузі відповідати сучасним потребам сільського господарства. Ситуацію ускладнюють також зміни клімату, війна, а також вимоги до більш раціонального використання природних ресурсів - усе це підвищує потребу у сучасній аграрній техніці.

Попри деякі позитивні зрушення, в галузі залишається чимало нерозв'язаних питань. Найважливіші з них - модернізація виробництва, впровадження нових технологій, поліпшення якості продукції та зниження собівартості техніки.

Повномасштабна війна змінила умови роботи підприємств аграрного машинобудування. З одного боку, вона створила нові загрози для економічної безпеки виробників, з іншого - відкрила можливості для оновлення та розвитку через адаптацію до нових реалій.

Оцінка поточного стану та формування стратегічного бачення розвитку виробників сільськогосподарської техніки в умовах війни є надзвичайно

важливою. Це питання стосується не лише самих підприємств, але й державної політики, а також міжнародних партнерів, які можуть бути зацікавлені в співпраці з Україною.

В умовах економічної нестабільності, викликаній війною та глобальними кризами, підприємства змушені захищати свої ресурси, адаптуватися до нових умов і підтримувати ефективну діяльність. Тому розробка та впровадження механізмів економічної безпеки є не лише умовою виживання, але й запорукою довгострокового розвитку галузі.

Важливим інструментом підвищення економічної безпеки виробників сільськогосподарської техніки в умовах воєнного стану стає аутсорсинг [3]. Воєнний стан супроводжується нестачею ресурсів, зростанням вартості енергоносіїв, логістики та кадрів. Аутсорсинг дозволяє скоротити витрати на утримання допоміжних підрозділів, уникати капіталовкладень у нетехнологічні напрямки, забезпечити гнучкість у витратах. Це підвищує фінансову стійкість підприємства та дозволяє направити ресурси на ключові виробничі процеси. Передаючи деякі функції на аутсорсинг, підприємство знижує операційні ризики, такі як простой виробництва, зменшує залежність від внутрішніх збоїв, підвищує надійність та безперервність ланцюгів постачання. У воєнних умовах підприємства втрачають кваліфіковані кадри через мобілізацію або релокацію. Аутсорсинг дозволяє компенсувати кадровий дефіцит без тривалого навчання власного персоналу.

Ці міркування зумовили вибір теми даної кваліфікаційної роботи.

Метою кваліфікаційної роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу.

Для досягнення поставленої мети в кваліфікаційній роботі мають бути вирішені такі завдання:

- узагальнити теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати підприємницьку діяльність ПрАТ «ВО «Восход»;



- оцінити економічну безпеку ПрАТ «ВО «Восход»;
- обґрунтувати управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход» за рахунок використання аутсорсингу.

Об'єкт розроблення – процес забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предмет розроблення – теоретичні, методичні та практичні підходи до забезпечення економічної безпеки підприємства.

Для досягнення мети та вирішення поставлених завдань у даній кваліфікаційній роботі використано наступні методи: теоретичного узагальнення та критичного аналізу (на етапі дослідження теоретичних основ забезпечення економічної безпеки підприємства), методи економіко-статистичного, економічного, стратегічного аналізу, матричні, графічні методи, а також методи синтезу (в процесі аналізу стану підприємства, рівня його економічної безпеки, а також розробки та обґрунтування економічної ефективності рішень щодо підвищення економічної безпеки за рахунок використання аутсорсингу).

Практична значущість одержаних результатів для підприємства полягає в тому, що запропоновані у роботі рішення щодо забезпечення економічної безпеки підприємства можуть бути використані у практиці діяльності підприємств, що працюють у сфері виробництва сільськогосподарської техніки.



# 1 ТЕОРЕТИЧНО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА З ВИКОРИСТАННЯМ АУТСОРСИНГУ

## 1.1 Економічна безпека підприємства: сутність, складові та напрями забезпечення

Поняття «економічна безпека» виникло як логічне продовження загальнішого терміну «безпека». Це складна, інтегративна категорія, яка формується на перетині різних суспільствознавчих наук, тому й тлумачення її досить широке й неоднозначне. Через це на сьогодні не існує єдиного, чітко усталеного визначення цього терміну. В Україні наукова методологія, яка стосується безпеки (у тому числі національної, економічної, соціальної тощо), ще перебуває на етапі розвитку та вдосконалення.

У [4] зазначено, що категорія «економічна безпека» офіційно визнано на міжнародному рівні - зокрема, у резолюції Генеральної Асамблеї ООН «Міжнародна економічна безпека». Там зазначено, що забезпечення економічної безпеки на міжнародному рівні сприяє соціально-економічному розвитку кожної окремої країни.

В Україні перші наукові дослідження, які розглядали економічну безпеку підприємств, почали з'являтися наприкінці ХХ століття. Сучасний аналіз підходів українських учених до поняття «економічна безпека підприємства» свідчить про те, що триває активний пошук спільного наукового розуміння цієї дефініції. Остаточне, універсальне визначення поки що не вироблене.

У [5] наведено результати вивчення думок дослідників та узагальнення різних наукових підходів, що дозволило автору виділити чотири основні підходи, які акцентують увагу на різних аспектах категорії «економічна безпека»: функціональний, ресурсно-функціональний, орієнтований на захист від загроз та орієнтований на сукупність умов та факторів. Зазначається, що дану

категорію можна розуміти у вузькому та широкому сенсах. При цьому вузький підхід сконцентрований на захищеності та здатності підприємства усунути загрози, а широкий – на визначенні цілей функціонування підприємства.

Для будь-якого підприємства, незалежно від його розміру чи сфери діяльності, завжди існують потенційні загрози, які можуть негативно вплинути на його стабільність, ефективність, конкурентоспроможність та здатність до розвитку. Ці загрози можуть виникати як ззовні, так і всередині самого підприємства. Якщо керівництво не реагує на них вчасно, ситуація може погіршитися, що призведе до втрати цілей і погіршення результатів діяльності.

Для досягнення поставлених цілей підприємству необхідно мати чітко визначені параметри економічної безпеки. Це означає, що воно повинно розробляти й впроваджувати заходи, спрямовані на запобігання загрозам та забезпечення ефективного виконання своєї основної економічної функції.

Деякі дослідники вважають, що економічна безпека проявляється через наявність конкурентних переваг. Проте сама по собі наявність таких переваг ще не гарантує безпеки - їх потрібно активно використовувати у діяльності підприємства. Інші науковці трактують економічну безпеку як гармонійне узгодження економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішніх суб'єктів, з якими воно взаємодіє.

Таким чином, економічну безпеку доцільно розглядати як стан функціонування підприємства, при якому воно та його продукція залишаються конкурентоспроможними на ринку, ефективно використовуються ресурси, інтелектуальний і кадровий потенціал, зберігається стабільність, стійкість, прогресивність розвитку і здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Такий підхід розглядає економічну безпеку як цілеспрямовану, постійно змінювану систему, яка управляється на основі оцінки рівня розвитку підприємства і пристосовується до непередбачуваних (стохастичних) впливів ззовні та зсередини. Вона визначається станом захищеності суб'єкта господарювання, який, у свою чергу, залежить від ефективності використання сформованого потенціалу для превентивного управління ризиками, а також від

здатності до відтворення та адаптації. Головна мета - досягти оптимального рівня захищеності в умовах нестабільності. Запропоноване визначення охоплює ключові аспекти, що відображають сутність цієї категорії в сучасній науці, а також дозволяє сформулювати перелік її складових (див. рисунок 1.1). Зазначені складові є важливими для процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, оскільки вони відображають основні аспекти його діяльності та сприяють досягненню високого рівня захищеності від загроз зовнішнього та внутрішнього середовища.



Рисунок 1.1 – Складові економічної безпеки підприємства [5]

Варто зазначити, що такий системний підхід до вивчення економічної безпеки дозволяє:

- класифікувати впливи як позитивні або негативні;
- вчасно виявляти потенційні загрози;
- визначати стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

Таким чином, окремі складові економічної безпеки підприємства є ключовими для захисту його діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Ці складові охоплюють всі основні аспекти функціонування підприємства і сприяють його стійкості. Завдяки запропонованому переліку можна чітко визначити, які саме внутрішні та зовнішні чинники впливають на кожну

складову економічної безпеки, і як ці чинники можуть стабілізувати або, навпаки, дестабілізувати роботу підприємства.

У цьому контексті важливо зазначити, що в процесі розробки заходів, спрямованих на забезпечення високого рівня економічної безпеки, керівники мають враховувати перелічені складові (див. таблицю 1.1), що дасть змогу ефективно реагувати на зміни, як у внутрішньому так і у зовнішньому середовищі, дозволить оперативно обґрунтовувати та корегувати управлінські рішення, швидко аналізувати досягнення цілей підприємства, а також своєчасно реагувати на зміни, щоб мінімізувати негативний вплив загроз на економічну безпеку. Це забезпечує гнучкість і стійкість підприємства в умовах динамічного середовища.

Таблиця 1.1 – Напрями забезпечення економічної безпеки підприємства [6]

Проекція	Спрямованість заходів, що мають вживатися в межах проєкції
Правова	система заходів, спрямована на постійний моніторинг нових законодавчих ініціатив у сфері економічної безпеки та застосування чинного законодавства для зміцнення конкурентних позицій підприємства
Інформаційно-аналітична	сукупність заходів для ухвалення ефективних управлінських рішень, узгоджених зі стратегією і тактикою розвитку підприємства, на основі якісного інформаційно-аналітичного забезпечення
Кадрова	система заходів, спрямованих на запобігання ризикам, пов'язаним з доступом персоналу до комерційної таємниці, недостатньою кваліфікацією працівників, зловживаннями або помилками
Ресурсна	система заходів для своєчасного забезпечення виробництва необхідними ресурсами: трудовими, матеріальними, інформаційними, фінансовими тощо
Техніко-технологічна	система заходів, спрямована на підтримку інноваційної політики, ефективне використання виробничих потужностей і своєчасну модернізацію основних засобів
Фінансово-економічна	система заходів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства включає підтримку фінансової стабільності, підвищення економічної ефективності, впровадження ефективного менеджменту та маркетингу з метою досягнення високої конкурентоспроможності продукції та послуг
Мотиваційна	система заходів, спрямованих на посилення зацікавленості всіх сторін у розвитку підприємства та захисті їхніх інтересів
Превентивна	система заходів, орієнтована на попередження, недопущення та усунення негативного впливу загроз на економічну безпеку підприємства за допомогою управлінського потенціалу

Вивчення сутності, чинників і напрямків забезпечення економічної безпеки є важливим як для науки, так і для практики, оскільки дозволяє глибше

зрозуміти механізми захисту підприємств у нестабільних економічних умовах, сприяє їхній стійкості, розвитку й здатності протидіяти загрозам. Це створює наукову основу для розробки ефективних управлінських рішень. Водночас, дослідження методичних підходів до оцінки економічної безпеки є логічним наступним кроком, оскільки без чітких інструментів вимірювання неможливо об'єктивно оцінити стан безпеки, виявити слабкі місця та приймати обґрунтовані рішення щодо її зміцнення.

## 1.2 Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства

У [6] наголошується, що у своїй діяльності підприємства стикаються з фінансовими, виробничими, технологічними, інвестиційними та інформаційними проблемами. Забезпечення економічної безпеки підприємства вимагає комплексного управління відповідними аспектами для досягнення стійкості та адаптації до динамічних умов. Цей процес охоплює ефективне використання ресурсів і можливостей, стабільне функціонування, поступальний розвиток, а також запобігання внутрішнім і зовнішнім загрозам.

Для ефективної діяльності підприємства в умовах мінливості зовнішнього середовища критично важливим є застосування науково обґрунтованих підходів до діагностики його діяльності з акцентом на економічну безпеку. Система управління повинна здійснювати безперервний моніторинг потенційних загроз та забезпечувати оперативне реагування на них. Це передбачає систематичну оцінку рівня економічної безпеки як фундаменту фінансової стійкості та успішності бізнесу. Враховуючи динамічний характер економічної безпеки, необхідним є її постійний моніторинг та корекція стратегічних рішень. Така оцінка включає аналіз ризиків, а також оцінку інтелектуальних ресурсів, інформаційної, технологічної, екологічної, правової та силової безпеки. Розробка стратегічних рішень здійснюється із застосуванням різноманітних наукових методів, що дозволяє забезпечити їх обґрунтованість та ефективність.

Як зазначається у [7] важливим для оцінки економічної безпеки є відбір критеріїв, показників та факторів, що впливають на стан підприємства, а також вибір наукових методів, які поряд із аудитом внутрішнього середовища дозволяють врахувати нечіткі аспекти впливу зовнішнього середовища.

Аналіз наукових публікацій, присвячених проблематиці економічної безпеки суб'єктів господарювання, свідчить про домінування досліджень, зосереджених на оцінці поточного стану економічної безпеки в конкретний момент часу або в певному часовому інтервалі. Цей підхід ґрунтується на теоретичній базі та системі індикаторів, які дозволяють детермінувати поточний рівень системи економічної безпеки. Такий фокус є логічним та обґрунтованим, оскільки розробка подальших управлінських рішень та заходів залежить від точної оцінки фактичного стану зазначеної системи. У [8] зазначається, що в сфері управління відсутні універсальні інструменти, використання яких за стандартним алгоритмом дозволяло б досягти визначених загальною стратегією розвитку підприємства кінцевих результатів. Ця обставина зумовлена динамічною зміною зовнішнього середовища функціонування підприємств, а також специфікою внутрішньо організаційної політики кожного конкретного суб'єкта господарювання. З огляду на вищезазначене, наукові дослідження продовжують зосереджуватися на розробці та вдосконаленні найбільш ефективних та дієвих методик оцінки стану економічної безпеки підприємства.

У [9] систематизовано основні підходи до оцінки рівня економічної безпеки підприємства (див. рисунок 1.2).

Одним з поширених методів оцінки економічної безпеки суб'єкта господарювання є індикаторний підхід [10, 11]. Його сутність полягає у формуванні комплексу порогових значень для ключових показників, що характеризують діяльність підприємства в різних функціональних площинах. Оцінка поточного стану економічної безпеки здійснюється шляхом зіставлення фактичних значень цих показників з встановленими нормативними (пороговими) рівнями. Графічний метод є однією з візуалізацій цього підходу, що дозволяє наочно представити відхилення та тенденції.



Рисунок 1.2 – Найпоширеніші підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства

Згідно із комплексним підходом [12] оцінка економічної безпеки суб'єкта господарювання ґрунтується на всебічному аналізі та розрахунку узагальнених індикаторів, які відображають стан усіх її компонентів. Цей підхід дозволяє отримати цілісну картину рівня захищеності підприємства.

Аналіз ймовірності настання банкрутства підприємства ґрунтується на застосуванні двох категорій методів: кількісних та якісних. [13] Серед кількісних підходів у наукових дослідженнях та практиці широкого розповсюдження набули факторні моделі, як іноземні, так і вітчизняні. В цих моделях предикаторами фінансової неспроможності слугують індивідуальні показники фінансової діяльності суб'єкта господарювання.

При застосуванні ресурсно-функціонального підходу [14] для визначення рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання здійснюється аналіз наявних ресурсів та ефективності їх використання. Цей аналіз спрямований на оцінку здатності підприємства протистояти дестабілізуючим факторам як внутрішнього, так і зовнішнього походження. Рівень економічної безпеки встановлюється шляхом послідовної оцінки кожної з її функціональних компонентів.



Операційний підхід до аналізу економічної безпеки розглядається як методологія оцінки, що фокусується на оптимальності використання наявних ресурсів та достатності операційних витрат. Його ключове завдання полягає у забезпеченні досягнення запланованих показників доходу та прибутку в рамках поточної господарської діяльності. Це передбачає детальний аналіз ефективності залучених активів та структури операційних витрат з метою мінімізації ризиків та максимізації фінансових результатів.

У контексті інвестиційного аналізу, ключове значення має ретельне обґрунтування розміру необхідних капіталовкладень. [15] Це передбачає не лише визначення оптимальної суми для досягнення поставлених цілей, але й одночасну оцінку достатності цих інвестицій для гарантованого досягнення запланованих результатів. Такий двосторонній підхід забезпечує ефективність та раціональність розподілу фінансових ресурсів.

В межах архітектурної трансформації підприємства, викликані змінами ринкової кон'юнктури та ділової активності, застосування системного підходу є визначальним фактором для гарантування його економічної безпеки [16]. Це означає, що управління безпекою має розглядатися як інтегрована функція, що забезпечує адаптацію організації до зовнішніх впливів та підтримку її стабільного функціонування.

Застосування інноваційного підходу дозволяє забезпечити своєчасне оновлення асортименту продукції, одночасно здійснюючи модернізацію виробничих фондів, удосконалення технологічних процесів, а також оптимізацію організаційної структури та управлінських механізмів.

Інфраструктурний підхід є критично важливим для забезпечення актуальності та конкурентоспроможності виробничих систем. Він наголошує на необхідності своєчасної модернізації виробничих фондів, технологічного оснащення та організаційних структур. Ця потреба зумовлена процесами фізичного та морального зносу обладнання, що призводить до зростання експлуатаційних витрат та, як наслідок, до зниження конкурентоспроможності продукції або послуг.

Використання процесного підходу [17] дозволяє ідентифікувати ключові аспекти функціонування підприємства, включаючи основні, логістичні та управлінські операції. Метою такого аналізу є своєчасне виявлення бізнес-процесів, що чинять деструктивний вплив на показники доходу та рентабельності.

Циклічний підхід дозволяє підтримувати економічну безпеку організації незалежно від поточної фази циклу ділової активності. Головною його функцією є забезпечення стабільності функціонування компанії в умовах економічних коливань.

Процес оцінки рівня економічної безпеки представляє собою послідовність етапів, описану у [18] (див. рисунок 1.3). Він ґрунтується на функціональному підході до складових економічної безпеки підприємства з використанням інтегральних показників оцінки.



Рисунок 1.3 – Процес оцінки рівня економічної безпеки підприємства

Інтерес представляє методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства, описаний у [19]. Алгоритм розрахунку показників відповідно до цього підходу наведено у таблиці 1.2. Шкала для оцінки та інтерпретації рівня економічної безпеки підприємства наведена на рисунку 1.4.

Таблиця 1.2 – Система показників оцінки рівня економічної безпеки (ЕБ) підприємства

Складова ЕБ підприємства	Показники	Методика розрахунку
Фінансова складова, І <sub>ФС</sub>	Рентабельність продажів, X <sub>1</sub>	$X_1 = \frac{\text{Чистий прибуток (збиток)}}{\text{Чистий дохід}} = \frac{\Phi \text{ 2 р. 2350 (2355)}}{\Phi \text{ 2 р. 2000}}$
	Коефіцієнт поточної ліквідності, X <sub>2</sub>	$X_2 = \frac{\text{Поточні (оборотні) активи}}{\text{Поточні зобов'язання}} = \frac{\Phi \text{ 1 р. 1195}}{\Phi \text{ 1 р. 1695}}$
	Коефіцієнт автономії, X <sub>3</sub>	$X_3 = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Підсумок балансу}} = \frac{\Phi \text{ 1 р. 1495}}{\Phi \text{ 1 р. 1900}}$
	Коефіцієнт оборотності активів, X <sub>4</sub>	$X_4 = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Активи}} = \frac{\Phi \text{ 2 р. 2000}}{\Phi \text{ 1 р. 1300 (гр. 3 + гр. 4): 2}}$
$I_{ФС} = 1,92 \times X_1 + 2,85 \times X_2 + 2,28 \times X_3 + 2,95 \times X_4$		
Виробничо-збутова складова, І <sub>ВЗС</sub>	Рівень завантаженості обладнання, X <sub>5</sub>	$X_5 = \frac{\text{Річний обсяг виробництва}}{\text{Середньорічна виробнича потужність}}$
	Коефіцієнт придатності основних фондів, X <sub>6</sub>	$X_6 = \frac{\text{Залишкова вартість ОЗ}}{\text{Первісна вартість ОЗ}} = \frac{\Phi \text{ 1 р. 1010}}{\Phi \text{ 1 р. 1011}}$
	Фондовіддача, X <sub>7</sub>	$X_7 = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{ОЗ}} = \frac{\Phi \text{ 2 р. 2000}}{\Phi \text{ 1 р. 1010 (гр. 3 + гр. 4): 2}}$
$I_{ВЗС} = 2,84 \times X_5 + 4,34 \times X_6 + 2,82 \times X_7$		
Техніко-технологічна складова, І <sub>ТТС</sub>	Коефіцієнт оновлення основних фондів, X <sub>8</sub>	$X_8 = \frac{\Phi \text{ 5 р. 260 (гр. 5)}}{\Phi \text{ 1 р. 1011 (гр. 4)}}$
	Коефіцієнт матеріаловіддачі, X <sub>9</sub>	$X_9 = \frac{\text{Чистий дохід}}{\text{Матеріальні затрати}} = \frac{\Phi \text{ 2 р. 2000}}{\Phi \text{ 2 р. 2500}}$
	Коефіцієнт фінансування НДДКР, X <sub>10</sub>	$X_{10} = \frac{\text{Власні ОК}}{\text{Витрати на НДДКР}} = \frac{\Phi \text{ 1 (р. 1495 - р. 1095)}}{\text{Витрати на НДДКР}}$
	Коефіцієнт продуктивності праці, X <sub>11</sub>	$X_{11} = \frac{\text{Обсяг виробленої продукції}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$
$I_{ТТС} = 2,67 \times X_8 + 2,98 \times X_9 + 2,45 \times X_{10} + 1,90 \times X_{11}$		
Кадрова складова, І <sub>КС</sub>	Плинність кадрів, X <sub>12</sub>	$X_{12} = \frac{\text{Кількість працівників, що залишили компанію}}{\text{Середньооблікова чисельність персоналу}}$
	Зарплатовіддача, X <sub>13</sub>	$X_{13} = \frac{\Phi \text{ 2 р. 2000}}{\Phi \text{ 2 р. 2505}}$
	Рентабельність персоналу, X <sub>14</sub>	$X_{13} = \frac{\Phi \text{ 2 р. 2350}}{\Phi \text{ 2 р. 2505} + \Phi \text{ 2 р. 2510}}$
$I_{КС} = 3,18 \times X_{12} + 3,56 \times X_{13} + 3,26 \times X_{14}$		
Рівень економічної безпеки підприємства, І <sub>ЕП</sub>		
$I_{ЕП} = 3,15 \times I_{ФС} + 1,85 \times I_{ВЗС} + 3,05 \times I_{ТТС} + 1,95 \times I_{КС}$		

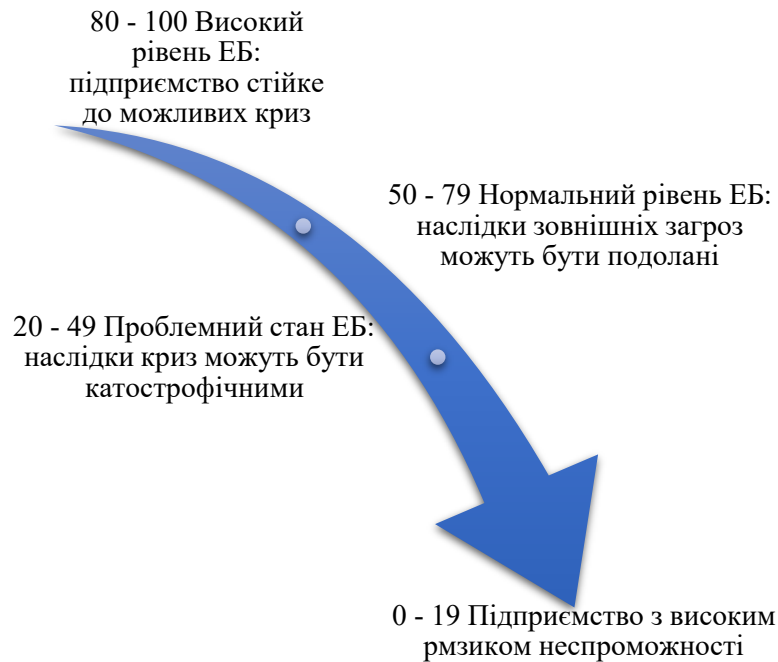


Рисунок 1.4 – Шкала для оцінки та інтерпретації рівня економічної безпеки підприємства

Варто зазначити, що управління економічною безпекою реалізується через двовекторну стратегію: превентивні заходи та адаптивне реагування на дестабілізуючі фактори. Запобігання виникненню загроз є пріоритетнішим порівняно з ліквідацією їхніх наслідків. Основою превентивних заходів є аналіз ринку і діяльності підприємства, перевірка контрагентів, технічного та інформаційного захисту тощо.

Перед впровадженням заходів, спрямованих на запобігання збитків та мінімізацію втрат, обов'язковою є економічна оцінка їх доцільності. Цей процес передбачає розрахунок необхідних витрат на матеріально-технічні, трудові та інші ресурси. Наступним кроком є зіставлення прогнозованих витрат з потенційними збитками, що можуть виникнути внаслідок впливу внутрішніх та зовнішніх чинників. Метою цього аналізу є визначення ефективності від впровадження превентивних заходів. Існує ймовірність, що вартісне вираження економічного ефекту від превентивних заходів може бути незначним, що робить

їх реалізацію недоцільною. У таких випадках, запровадження заходів із запобігання загрозам може стати джерелом додаткових непродуктивних витрат корпоративних ресурсів. Отже, оптимізація ресурсних витрат є ключовим аспектом при формуванні стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства.

### 1.3 Аутсорсинг: сутність, види, вплив на економічну безпеку підприємства

Як зазначено у [20] сутність аутсорсингу полягає в довгостроковій передачі окремих функцій, бізнес-процесів або їхніх частин від внутрішньої структури підприємства до зовнішніх суб'єктів. Ці суб'єкти можуть бути пов'язані з компанією капіталом або ж бути повністю незалежними, функціонуючи як у межах національних кордонів, так і за їхніми межами. Фундаментом аутсорсингу є принципи розподілу праці та субпідряду.

Основною метою імплементації аутсорсингових стратегій є оптимізація операційних витрат та фокусування на ключових видах діяльності, які генерують додану вартість для клієнта та забезпечують зростання прибутку компанії. Такий підхід не лише сприяє підвищенню внутрішньої спеціалізації, а й потенційно забезпечує економію коштів порівняно з витратами на створення та підтримку власних підрозділів. Адекватно спланований та реалізований аутсорсинг сприяє досягненню бажаного економічного ефекту, що проявляється у збільшенні обсягів реалізації, раціоналізації операційних витрат та поліпшенні фінансових показників.

Стратегічною метою аутсорсингу є підвищення операційної ефективності та продуктивності, що в кінцевому підсумку сприяє покращенню функціонування підприємства та формуванню його конкурентних переваг. Важливо розрізняти аутсорсинг, зумовлений виключно фінансовими чинниками, та стратегічний аутсорсинг. Останній передбачає формування партнерських відносин між замовником та численними постачальниками послуг, що свідчить про глибшу інтеграцію та взаємозалежність у довгостроковій перспективі.

Аутсорсинг є економічно вигідною моделлю, яка уможливорює концентрацію ресурсів і зусиль на стратегічних пріоритетах бізнесу. Це є ключовою перевагою співпраці з зовнішніми провайдерами, оскільки вона дозволяє перерозподілити внутрішні ресурси та оптимізувати загальну ефективність функціонування підприємства.

Аутсорсинг є стратегічним інструментом, що потенційно забезпечує численні переваги для організації. Однак, його успішність критично залежить від оптимального вибору постачальника послуг та ефективного управління процесом аутсорсингу. Незважаючи на значний перелік потенційних вигод, реалізація аутсорсингових моделей також пов'язана з певними специфічними ризиками та недоліками, які потребують ретельного аналізу та мінімізації. У таблиці 1.3 на основі [21] систематизовано ключові переваги та недоліки, які може мати підприємство у зв'язку із впровадженням аутсорсингових моделей.

Таблиця 1.3 – Переваги та недоліки аутсорсингу

Переваги аутсорсингу	Недоліки аутсорсингу
<ul style="list-style-type: none"> <li>- оптимізація витрат;</li> <li>- покращення бізнес-процесів;</li> <li>- відсутність потреби у додатковому робочому просторі;</li> <li>- покращення якості обслуговування клієнтів, послуг або продуктів;</li> <li>- доступ до зовнішніх ресурсів, експертних знань, провідних технологій;</li> <li>- конкурентоспроможність та продуктивність;</li> <li>- поділ відповідальності</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- втрата контролю;</li> <li>- залежність від зовнішніх факторів;</li> <li>- конфіденційність і безпека даних;</li> <li>- проблеми з комунікацією;</li> <li>- локальне скорочення робочих місць;</li> <li>- відсутність прямого контролю над якістю;</li> <li>- ризики щодо завершення проєкту;</li> <li>- релевантність інтересів</li> </ul>

До сфер, де найчастіше використовується аутсорсинг, відносять ІТ, облік та фінанси, клієнтський сервіс, людські ресурси, маркетинг, реклама, виробництво та логістика. Враховуючи динамічний характер відносин між замовником і виконавцем в рамках конкретних угод, класифікація аутсорсингу не залишається сталою. З урахуванням переданих аутсорсеру функцій, як зазначено у [22], виділяють три види аутсорсингу:

- функціональний - це модель співпраці, за якої підприємство передає на виконання зовнішньому підряднику (аутсорсеру) не просто окремі завдання чи послуги, а повноцінну бізнес-функцію; відповідальність за весь процес і результат у межах цієї функції переходить до сторонньої організації.;

- операційний - це передача підприємством частини своїх щоденних операційних (поточних, функціональних) процесів зовнішньому виконавцю (аутсорсинговій компанії), який спеціалізується на наданні таких послуг з метою скорочення витрат, підвищення ефективності та фокусування на основній діяльності;

- ресурсний - це форма аутсорсингу, за якої компанія передає зовнішньому постачальнику не цілі бізнес-процеси, а окремі ресурси, необхідні для виконання певних завдань або підтримки діяльності. На відміну від функціонального аутсорсингу ресурсний передбачає, що постачальник надає тільки ресурси (людей, техніку), а відповідальність за кінцевий результат зберігає за собою фокальне підприємство.

Аналіз наявних методичних рекомендацій та практик впровадження аутсорсингу виявляє відсутність уніфікованого алгоритму для оцінки його доцільності. [23] Це стосується як критеріїв обґрунтування самого факту використання аутсорсингових послуг, так і специфіки передачі функцій на виконання зовнішнім виконавцям.

Для раціонального обґрунтування передачі функцій на аутсорсинг, необхідно здійснити комплексну оцінку з урахуванням чотирьох ключових аспектів:

- стратегічна спрямованість - відповідність аутсорсингу загальній стратегії розвитку підприємства та його довгостроковим цілям;

- операційний потенціал - спроможність зовнішнього постачальника послуг ефективно виконувати відповідні функції, забезпечуючи необхідний рівень якості та своєчасності;



- фінансова ефективність - економічна доцільність аутсорсингу порівняно з внутрішнім виконанням функцій, включаючи оцінку прямих і непрямих витрат, а також потенційних вигід;

- можливості вдосконалення - потенціал для оптимізації процесів та підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок залучення зовнішніх експертів та їхніх технологій.

Цей підхід (див. рисунок 1.5) дозволяє систематизувати процес прийняття рішень щодо аутсорсингу, забезпечуючи його обґрунтованість та мінімізуючи ризики.

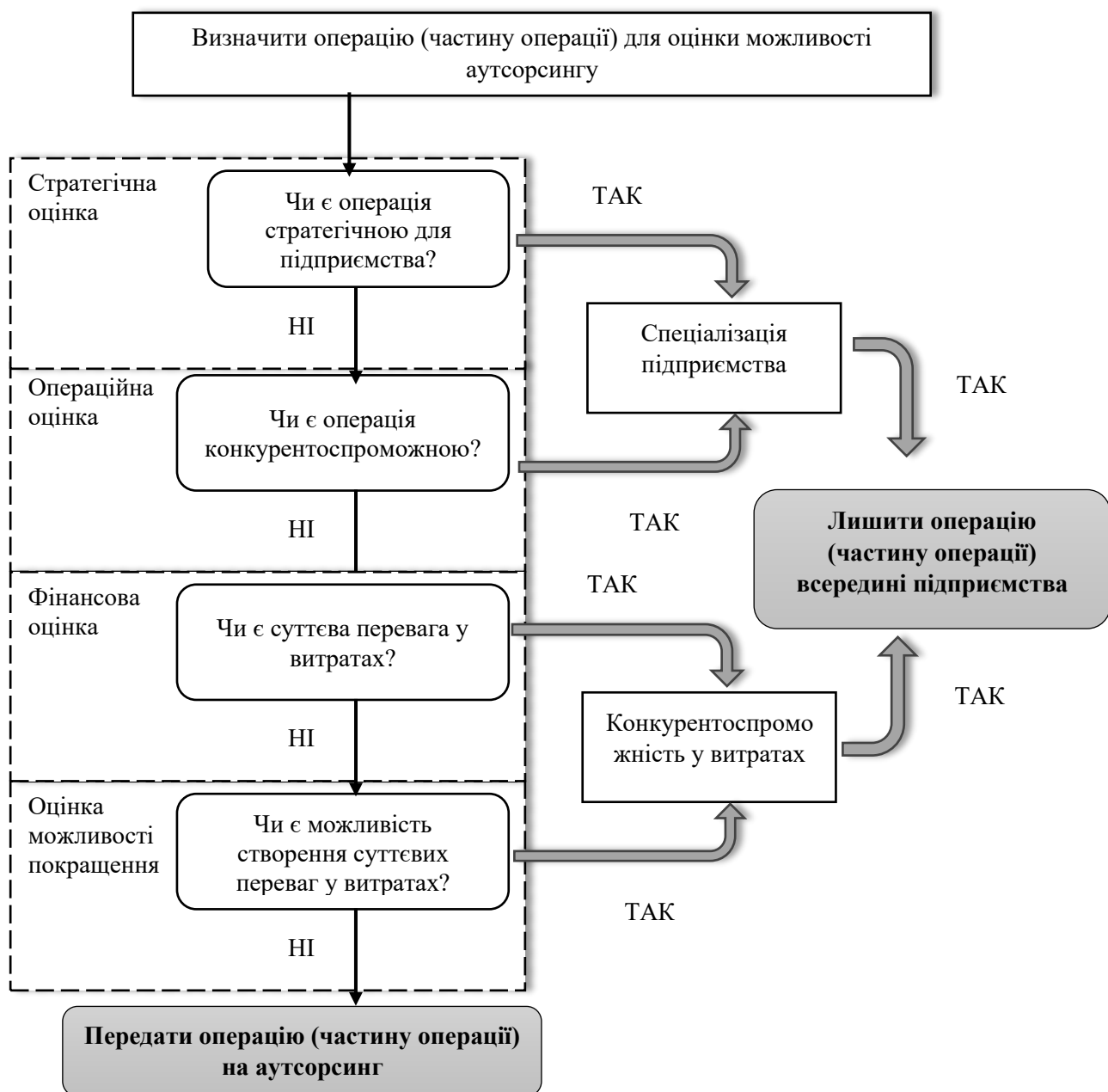


Рисунок 1.5 – Оцінка можливості аутсорсингу

У [24] систематизовано основні методичні підходи до оцінки ефективності аутсорсингу:

- через зниження витрат – найбільш поширений підхід, сутність якого полягає у порівнянні витрат на виконання функції власними силами із витратами, понесених на виконання функції зовнішнім фахівцем;

- через зміну доходів та витрат – згідно із даним підходом результатом аутсорсингу може бути не лише зниження витрат, але й зростання доходів, або одночасне зниження витрат та зростання доходів;

- на основі зміни якості виконання функції – оцінка ефективності аутсорсингу на основі якісних показників виконання функції;

- на основі визначення комплексних критеріїв та показників із застосуванням матричного методу виявлення можливостей та загроз у чотирьох проєкціях: ринкова, управлінська, фінансово-економічна, виробничо-технологічна;

- на підставі розрахунку узагальненого коефіцієнту ефективності.

## **2 АНАЛІЗ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПРИВАТНОГО АКЦІОНЕРНОГО ТОВАРИСТВА «ВИРОБНИЧОГО ОБ'ЄДНАННЯ «ВОСХОД» ТА ОЦІНКА РІВНЯ ЙОГО ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

2.1 Загальна характеристика ПрАТ «ВО «Восход», його продукції та ринку, на якому працює підприємство

Дослідження виконуються за матеріалами Приватного акціонерного товариства «Виробничого об'єднання «Восход» (код за ЄДРПОУ 00901695). Юридична адреса: 19401, Черкаська область, Корсунь-Шевченківський район, м. Корсунь-Шевченківський, вул. Костомарова, б.26.

Становлення Приватного акціонерного товариства «Виробниче об'єднання «Восход» (ПрАТ «ВО «Восход») бере свій початок від перетворення Корсунь-Шевченківського орендного підприємства «Агромаш» у Відкрите акціонерне товариство «Виробниче об'єднання «Восход» (ВАТ «ВО «Восход»). Це рішення було офіційно оформлено регіональним відділенням Фонду державного майна України по Черкаській області 5 жовтня 1995 року (Рішення № 244-А).

У 2011 році відбулася трансформація організаційно-правової форми та назви товариства. Згідно з реєстраційним записом районної державної адміністрації Черкаської області від 3 червня 2011 року (№ 10091050023000046), ВАТ «ВО «Восход» було перейменовано на Публічне акціонерне товариство «Виробниче об'єднання «Восход» (ПАТ «ВО «Восход»).

Надалі, 28 квітня 2017 року, за рішенням Загальних зборів акціонерів ПАТ «ВО «Восход», тип акціонерного товариства було змінено на приватне. Таким чином, поточна офіційна назва суб'єкта господарювання – Приватне акціонерне товариство «Виробниче об'єднання «Восход».

Акціонерне товариство є формою корпоративної організації, що функціонує на засадах пайової участі. Його статутний капітал розподілено на

акції з ідентичною номінальною вартістю. Суб'єкт господарювання несе відповідальність за своїми зобов'язаннями виключно власним майном. Учасники товариства, тобто акціонери, не несуть відповідальності за зобов'язаннями товариства; їхні ризики щодо потенційних збитків, пов'язаних з діяльністю товариства, лімітовані вартістю належних їм акцій.

Приватне акціонерне товариство (ПрАТ) характеризується обмеженим обігом акцій, які розподіляються винятково серед засновників і не підлягають відкритій підписці чи вільному обігу на фондовій біржі. Водночас, акціонери наділені правом контролювати фінансово-господарську діяльність, брати участь в ухваленні управлінських рішень та отримувати дивіденди - частину прибутку товариства.

Статутний капітал Приватного акціонерного товариства «Виробниче об'єднання «Восход» зафіксовано на рівні 1 504 тис. гривень. Його розподіл здійснено шляхом емісії 6 016 тис. штук простих іменних акцій, кожна з яких має номінальну вартість 0,25 гривні. Зазначений обсяг статутного капіталу є визначальним параметром, що відображає мінімальний розмір активів товариства та слугує гарантією інтересів його кредиторів.

Афілійованими особами вважаються фізичні особи, які здатні здійснювати або перебувати під прямим чи опосередкованим контролем, або ж чинити суттєвий одноосібний чи спільний вплив на суб'єкта господарювання. Це передбачає реалізацію спільного економічного інтересу з іншими суб'єктами господарювання, що надає можливість визначати рішення особи, яка перебуває під контролем або зазнає значного впливу, а також спільно вчиняти дії, що відрізняються від типової поведінки інших суб'єктів ринку: підприємство має трьох таких осіб, двом з яких належить по 45% акцій, а третій – 10%.

Трудовий колектив підприємства формується сукупністю осіб, що здійснюють трудову діяльність на його базі, відповідно до укладених трудових договорів. Суб'єкт господарювання, наприклад, ПрАТ «ВО «Восход», володіє автономією у визначенні форм і систем оплати праці, а також у встановленні

розмірів заробітної плати та інших видів матеріального стимулювання працівників, дотримуючись при цьому чинних нормативно-правових актів.

Відповідно до статутних документів, основною метою функціонування ПрАТ «ВО «Восход» є генерація прибутку, що є результатом інтеграції різнопланових видів діяльності, включаючи виробничу, комерційну, торговельну, фінансову та посередницьку. Підприємство прагне до формування висококонкурентного бізнесу шляхом імплементації передових управлінських практик.

Важливим аспектом діяльності є розбудова ефективної команди та забезпечення стабільних умов праці для персоналу. Стратегічні пріоритети включають підвищення операційної ефективності з метою зростання рентабельності та максимізації ринкової капіталізації. Компанія також орієнтована на створення системи взаємовідносин, що базуються на принципах відкритості та транспарентності.

Для реалізації зазначених статутних цілей, підприємство здійснює наступні види економічної діяльності, що відповідають чинному Класифікатору видів економічної діяльності (КВЕД):

- 28.30 Виробництво машин і устаткування для сільського та лісового господарства (основний);

- 28.93 Виробництво машин і устаткування для виготовлення харчових продуктів і напоїв, перероблення тютюну;

- 24.33 Холодне штампування та гнуття;

- 25.50 Кування, пресування, штампування, профілювання; порошкова металургія;

- 25.61 Оброблення металів та нанесення покриття на метали;

- 46.14 Діяльність посередників у торгівлі машинами, промисловим устаткуванням, суднами та літаками;

- 46.61 Оптова торгівля сільськогосподарськими машинами й устаткуванням;

- 46.69 Оптова торгівля іншими машинами й устаткуванням;

- 49.41 Вантажний автомобільний транспорт;
- 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Узагальнену характеристику асортименту продукції підприємства подано на рисунку 2.1.

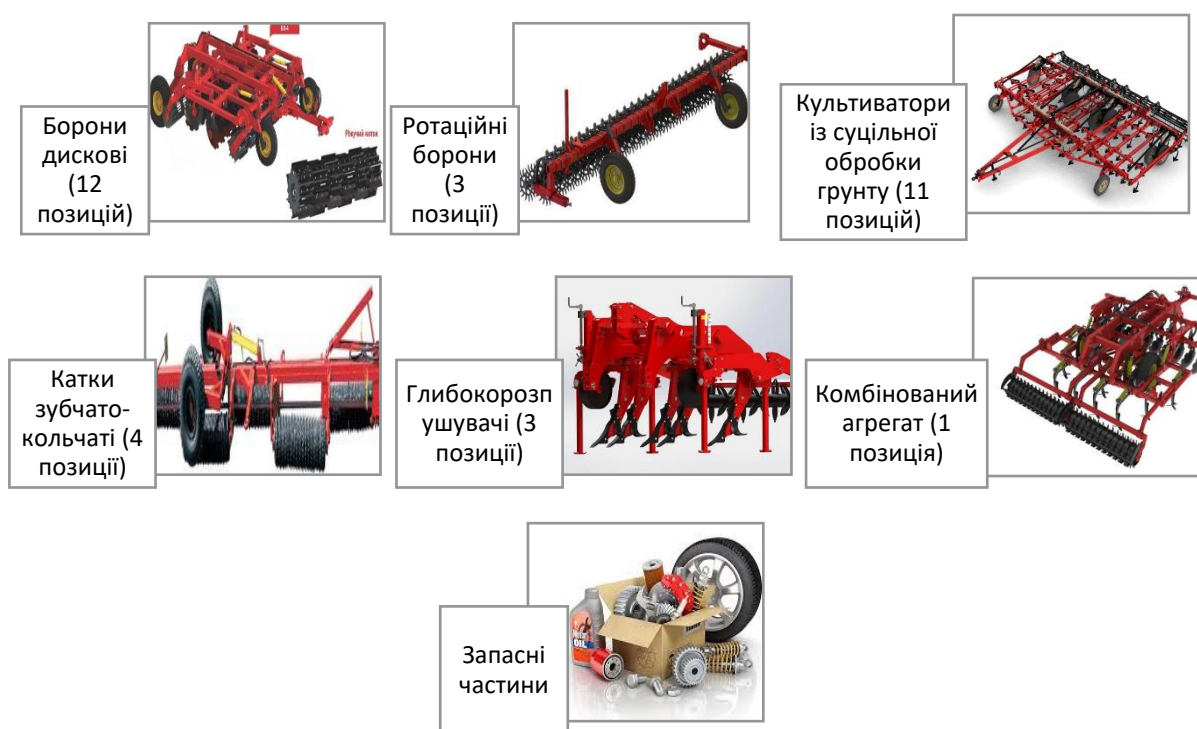


Рисунок 2.1 – Характеристика асортименту продукції ПрАТ «ВО «Восход»

Дискові борони, що характеризуються дванадцятьма робочими позиціями, використовуються для проведення первинної обробки ґрунту на глибину від 16 до 24 см. Цей агротехнічний прийом є актуальним при підготовці посівних площ під зернові та зернобобові культури. Окрім того, зазначене обладнання застосовується для луцення стерні на глибину 8–16 см на полях зі значною кількістю рослинних решток (понад 3 т/га), що є типовим після збирання грубостеблових культур, зокрема кукурудзи, соняшнику, сорго тощо.

Ротаційні борони (три асортиментні позиції), застосовуються для мінімізації випаровування ґрунтової вологи та деструкції ґрунтової кірки. Крім того, ці агрегати забезпечують поверхнєве розпушення ґрунту, його аерацію та

знищення бур'янової рослинності на ранніх стадіях розвитку. Даний тип сільськогосподарської техніки ефективно використовується на посівах різноманітних агрокультур, зокрема зернових, технічних та просапних. Слід зазначити, що якість виконання агротехнічних операцій, здійснених за допомогою ротаційних борін, безпосередньо корелює з ефективністю функціонування самих агрегатів. Відповідно, це має прямий вплив на рівень урожайності культур.

Агрегати для суцільного обробітку ґрунту – культиватори, представлені в асортименті 11 позиціями, застосовуються для виконання агротехнічних заходів у полях під паром, а також для передпосівного обробітку. До основних операцій, що виконуються даними культиваторами, належать:

- міжрядна прополка - ефективне видалення бур'янової рослинності між рядами культурних насаджень;
- підрізання кореневої системи - стрілочасті лапи здійснюють підрізання коренів на глибину до 6–8 см, що сприяє аерації ґрунту та знищенню бур'янів;
- підгортання - формування гребенів ґрунту висотою до 25 см, що оптимізує водно-повітряний режим та умови для розвитку кореневої системи рослин.

Зубчасто-кільчасті котки (чотири типорозміри) є багатофункціональним сільськогосподарським обладнанням, призначеним для оптимізації ґрунтообробних процесів. Застосування даного обладнання значно підвищує показники врожайності сільськогосподарських культур, одночасно зменшуючи потребу у внесенні мінеральних добрив та хімічних засобів захисту рослин.

Застосування глибокорозпушувачів, що представлені у трьох модифікаціях, націлене на оптимізацію фізико-біологічних властивостей ґрунту шляхом його інтенсивного подрібнення та розпушення. Ключова особливість цієї технології полягає у відсутності інверсії ґрунтового шару під час обробітку, що характерно для традиційної оранки.

Представлений комбінований агрегат (1 позиція) розроблений для виконання широкого спектру агротехнічних операцій, спрямованих на



підготовку ґрунту. Його функціонал охоплює розпушення ущільнених ґрунтів незалежно від їх механічного складу, інтенсивну обробку задернованих ділянок та руйнування післяоральних брил. Крім того, агрегат ефективно підрізає бур'яни на полях, які не піддавалися обробці після збирання основних сільськогосподарських культур, а також подрібнює рослинні рештки. Завершальним етапом його роботи є прикочування розпушеного ґрунту для оптимізації водно-повітряного режиму.

Сировинна база, в основному, розташована на території України. Основними постачальниками сировини для ПрАТ «ВО «Восход» є Товариство з обмеженою відповідальністю «ВО «Восход», ТОВ «Ирбис», «ПАТ «Промінь», ПП «Автотема» тощо.

Основними споживачами продукції підприємства є сільськогосподарські підприємства України, розташовані на території різних регіонів. Виробництво має залежність від сезонності обробітку ґрунту. Весняний період є основним.

## 2.2 Аналіз підприємницької діяльності ПрАТ «ВО «Восход»

Підприємницька діяльність – це самостійна діяльність суб'єкта господарювання, спрямована на одержання прибутку. У свою чергу реалізацію підприємницьких рішень через конкретні економічні дії (пов'язані із виробництвом продукції, збутом товарів і послуг, управлінням фінансовими ресурсами, використанням матеріальних, трудових та грошових ресурсів для досягнення економічних результатів) забезпечує фінансово-господарська діяльність (ФГД). Ця діяльність охоплює всі основні аспекти діяльності підприємства: операційну (виробничу), інвестиційну та фінансову. Аналіз ФГД підприємства дозволяє оцінити ефективність роботи підприємства, виявити проблеми та слабкі місця, спланувати та ухвалити управлінські рішення. Тобто аналіз ФГД – це інструмент стратегічного управління, який дозволяє підприємству адаптуватися до змін, покращувати ефективність і забезпечувати стабільне зростання в конкурентному середовищі.

У таблиці 2.1 наведено результати аналізу ФГД ПрАТ «ВО «Восход» за період 2022-2024 рр.

Таблиця 2.1 – Аналіз ФГД ПрАТ «ВО «Восход»

Найменування показників	Роки			Відхилення абсолютне, тис. грн			Темп зростання, %		
	2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
Виручка від реалізації продукції, тис. грн	41217	25976	42109	-15241	16133	892	63,02	162,11	102,16
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	35188	21587	32884	-13601	11297	-2304	61,35	152,33	93,45
Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	8649	8374,5	6862,5	-274,5	-1512	-1786,5	96,83	81,95	79,34
Оборотні кошти, тис. грн	54444	35491	37518	-18953	2027	-16926	65,19	105,71	68,91
Середня чисельність працівників, осіб	96	81	62	-15	-19	-34	84,38	76,54	64,58
Річна продуктивність праці працівників у вартісному вимірюванні, тис. грн/ос.	429,3	320,7	679,2	-108,7	358,5	249,8	74,69	211,79	158,19
Фондовіддача основних фондів, грн/грн	4,77	3,10	6,14	-1,66	3,03	1,37	65,09	197,82	128,76
Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, обертів, тис. грн	0,76	0,73	1,12	-0,03	0,39	0,37	96,68	153,35	148,25
Валовий прибуток, тис. грн	6029	4389	9225	-1640	4836	3196	72,80	210,18	153,01
Рентабельність виробництва, %	5,13	4,43	9,93	-0,70	5,50	4,80	86,37	224,20	193,63
Рентабельність продукції, %	17,13	20,33	28,05	3,20	7,72	10,92	118,66	137,98	163,73

Представлені у таблиці дані свідчать, що за період 2022-2024 рр. динаміка більшості показників була нестабільною. Так виручка від реалізації продукції підприємства у 2023 р. скоротилася на 15 241 тис. грн (-37%), а у 2024 р. вона збільшилася на 16 133 тис. грн (+62,11%), а у порівнянні із 2022 р. констатуємо приріст у 892 тис. грн (+2,16%). Така динаміка є результатом удосконалення

маркетингової стратегії, реалізація якої дозволила поліпшити продажі. Варто зазначити, що значною мірою така динаміка є наслідком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, що призвело до скорочення посівних площ на 7 млн га, змін у їх структурі, а також до зменшення обсягів посівів. У свою чергу це призводить до скорочення попиту та, як наслідок, - обсягів реалізації сільськогосподарської техніки на внутрішньому ринку: якщо у 2012 році українські виробники реалізували техніки на 773,9 млн. дол. (частка ринку, яку обслуговували вітчизняні виробники, становила 44,1%), то до 2023 р. обсяги реалізації скоротилися до 339,7 млн. дол. (18% ринку). Разом з тим, збільшення у 2024 р. імпорту (зокрема, у сегменті ґрунтообробної техніки на 38,2%) свідчить про те, що попит на техніку зростає. [25] Статистика свідчить, що значна частина виробничих потужностей вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки була пошкоджена, зруйнована, опинилася під окупацією або у зоні ведення бойових дій. Експерти зазначають, що українські фермери традиційно надають перевагу вітчизняній техніці. Тому ПрАТ «ВО «Восход» має можливість продовжувати збільшувати обсяги реалізації за рахунок перерозподілу частки ринку, які вивільняються.

В цілому динаміка собівартості реалізованої продукції відповідає динаміці виручки від реалізації (див. рисунок 2.2). У 2023 р. собівартість скоротилася на 13 601 тис. грн (-38,65%), але це відбулося на тлі скорочення виручки, тому само по собі не може розглядатися як явище позитивне. Разом із тим, темп скорочення виручки був повільнішим (37% проти 39%), тому можна вважати, що витратна політика була ефективною. При цьому у 2024 р. собівартість зросла на 11 297 тис. грн (+52,33%), а виручка збільшилася на 62%, що підтверджує раніше зроблений висновок. Варто зазначити, що динаміка собівартості зумовлена не тільки коливаннями обсягів та структури виробленої та реалізованої продукції. Її збільшення, зокрема, зумовлене зростанням цін на сировину (метал) та енергоносії, порушенням ланцюгів постачання та логістичними проблемами (зокрема, збільшенням термінів постачання), зростанням вартості робочої сили, інфляційними процесами, технологічним ускладненням техніки тощо. Суто

специфічними чинниками, притаманними поточному стану в нашій країні, є безпекові ризики.

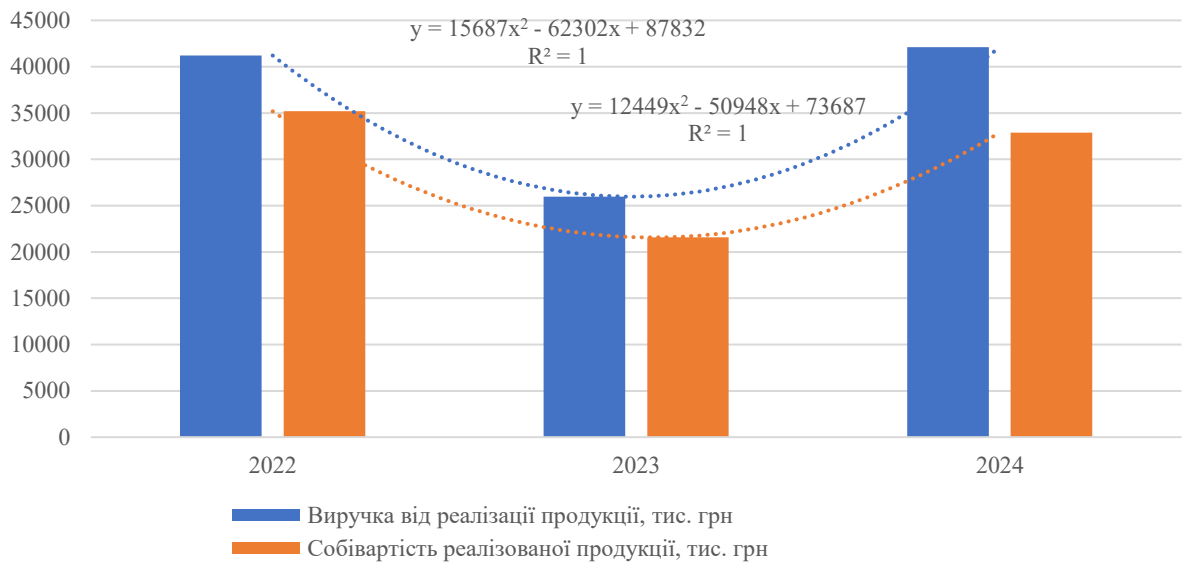


Рисунок 2.2 – Порівняльна характеристика динаміки виручки від реалізації та собівартості реалізованої продукції ПрАТ «ВО «Восход»

Таким чином, зростання собівартості зумовлене комплексом глобальних та локальних економічних факторів. Виробники змушені шукати шляхи оптимізації витрат, диверсифікації постачальників та впровадження більш ефективних технологій виробництва, щоб залишатися конкурентоспроможними, проте повністю нівелювати вплив зазначених вище факторів складно. Аграріям, у свою чергу, доводиться ретельніше планувати інвестиції в оновлення технічного парку.

Описана динаміка показників виручки та собівартості відбивається на динаміці показника валового прибутку, яка демонструє значну волатильність із суттєвим падінням у 2023 р. та значним відновленням у 2024 р. Значення прибутку 2022 р. зумовлене успішними операціями, які продовжували тенденцію попередніх довоєнних періодів. Той факт, що підприємство змогло отримати значний прибуток, свідчить про певну стійкість, можливо, наявність виконаних раніше контрактів або швидку адаптацію до нових умов у другій половині року. Падіння прибутку на 27,2% порівняно з 2022 роком є досить очікуваним і відображає повноцінний вплив війни та економічної кризи на діяльність. Аграрії

зіткнулися з проблемами експорту продукції, низькими закупівельними цінами, втратою посівних площ, руйнуванням інфраструктури. Це призвело до скорочення інвестицій в нову техніку. У 2024 р. спостерігаємо зростання прибутку на 110,2% порівняно з 2023 роком і на 53% порівняно з 2022 роком. Це свідчить про надзвичайно успішний рік для підприємства. Підприємство успішно перебудувало логістичні ланцюги, знайшло нових постачальників та оптимізувало виробничі процеси. Аграрії, які утримувалися від закупівель у 2022-2023 роках, активізували оновлення технічного парку. Також позитивний вплив спричинила державна програма часткової компенсації вартості вітчизняної сільгосптехніки або пільгового кредитування для аграріїв. До того ж, в умовах нестачі робочої сили та необхідності швидкої обробки землі, попит на продуктивну навісну техніку поступово зростає. Підприємство посилало свою позицію всередині країни.

Аналіз ФГД підприємства, який обмежується тільки динамікою прибутку, є недостатнім і може призвести до хибних висновків. Прибуток є абсолютним показником. Він показує загальну суму зароблених коштів, але не дає уявлення про те, наскільки ефективно були використані ресурси для досягнення цього прибутку. Окрім динаміки прибутку критично важливо аналізувати динаміку показників рентабельності. Рентабельність, натомість, є відносним показником. Вона вимірює ефективність використання різних ресурсів підприємства (активів, власного капіталу, продажу) для генерування прибутку. Тобто, рентабельність показує, скільки прибутку припадає на одиницю використаних ресурсів. Комплексний аналіз, що включає як динаміку прибутку, так і динаміку показників рентабельності, дає більш повну та об'єктивну картину фінансового стану та ефективності діяльності підприємства. Це дозволяє не тільки констатувати факт отримання прибутку, але й зрозуміти якість цього прибутку та стійкість фінансового благополуччя підприємства.

На рисунку 2.3 подано порівняльну характеристику динаміки показників рентабельності виробництва та рентабельності продукції ПрАТ «ВО «Восход».

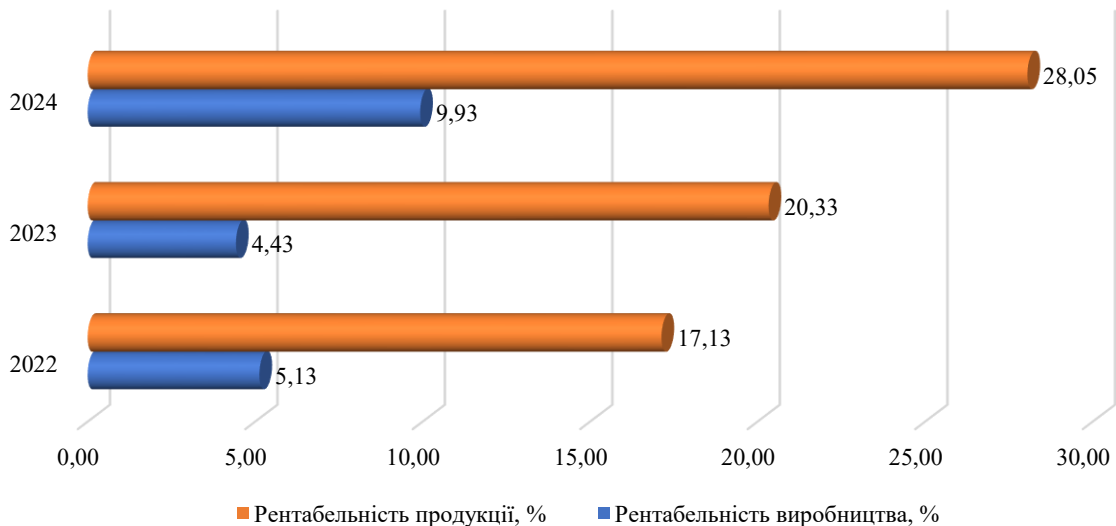


Рисунок 2.3 – Порівняльна характеристика динаміки показників рентабельності виробництва та продукції ПрАТ «ВО «Восход»

Рентабельність продукції стабільно зростає, що свідчить про те, що підприємство з кожним роком заробляє більше прибутку з кожної гривні, витраченої на виробництво та реалізацію своєї продукції. Зростання рентабельності продукції є результатом ефективного управління прямими витратами, успішної цінової політики, раціональної структури асортименту (збільшення частки більш маржинальних видів техніки), підвищення ефективності виробничих процесів. При цьому динаміка рентабельності виробництва є мінливою: у 2023 р. констатуємо зниження її до значення 4,43% (причиною стало зменшення кількості реалізованої продукції, що призвело до того, що постійні витрати (такі як оренда, амортизація та адміністративні витрати), розподілялися на менший обсяг продукції, що негативно вплинуло на загальну рентабельність. До того ж зросли витрати на логістику, а також адміністративні витрати на адаптацію до нових умов (пошук нових постачальників, проектування нових видів продукції тощо). У 2024 р. рентабельність виробництва зросла до 9,93%, що стало результатом спільної дії цілого комплексу факторів: високої та зростаючої рентабельності самої продукції, значного зростання валового прибутку, покращення управління загальними операційними витратами.

Далі більш детально проаналізуємо чинники, які вплинули на динаміку ефективності операційної діяльності.

Середньорічна вартість основних виробничих фондів – ключовий фактор, що впливає на фінансові результати підприємства. На рисунку 2.4 наведено динаміку показників, що характеризують стан основних виробничих фондів ПрАТ «ВО «Восход».

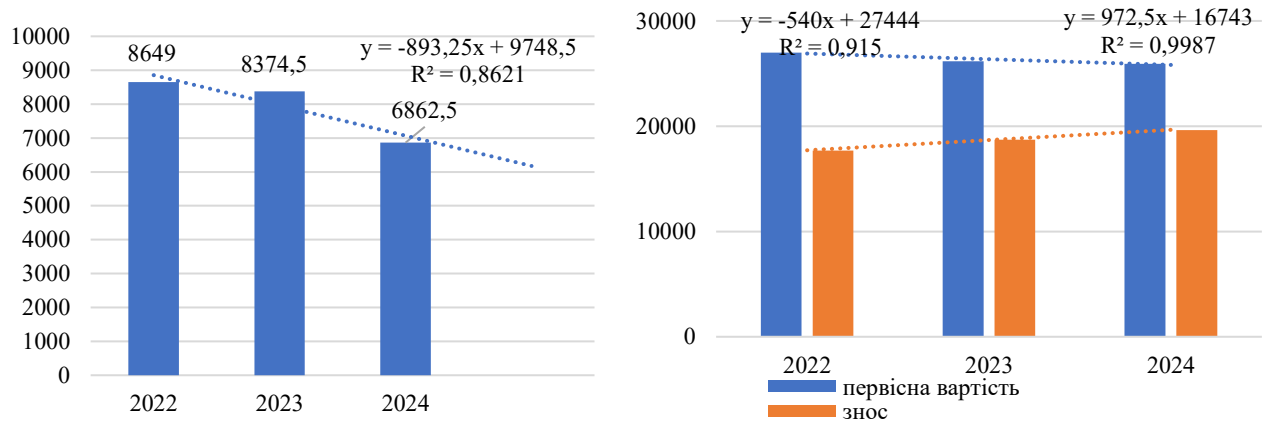


Рисунок 2.4 – Динаміка показників, що характеризують стан основних виробничих фондів ПрАТ «ВО «Восход»

Представлені дані свідчать, що протягом аналізованого періоду вартість основних фондів стабільно скорочувалася: з 8 649 тис. грн у 2022 р. до 6 862,5 тис. грн у 2024 р. (-1 786,5 тис. грн за період, або -21%). Побудована трендова модель дозволяє припустити, що за умови збереження сформованої тенденції у 2025 р. вартість основних фондів продовжуватиме скорочуватися та складе 6 175,5 тис. грн. Така ситуація пояснюється тим, що зменшується первісна вартість основних виробничих фондів через їх часткову ліквідацію, яка пов'язана із модернізацією виробництва, а також із позбавленням від надлишкових та застарілих елементів. Не можна не зважати на темпи прогресу та появу нового більш продуктивного обладнання, що його використовують провідні підприємства галузі. Це призводить до того, що справедлива вартість обладнання, яке у своєму виробничому процесі використовує ПрАТ «ВО «Восход», стає нижчою за обліковану у балансі, результатом чого також є скорочення первісної вартості шляхом уцінки основних засобів. У 2025 р.

прогнозна первісна вартість основних виробничих фондів підприємства становитиме 25 283 тис. грн (- 635,4 тис. грн порівняно із 2024 р.), при цьому знос складатиме 20 633 тис. грн (+ 993 тис. грн порівняно із 2024 р.). Таким чином, якщо частка зносу у первісній вартості у 2024 р. складає 75,8%, то у 2025 р. вона становитиме 81,6%.

Підприємству важливо не лише інвестувати в основні фонди, а й постійно аналізувати ефективність їх використання, оптимізувати завантаження, проводити модернізацію та замінювати застаріле обладнання для максимізації прибутку та рентабельності. Ефективність використання основних фондів характеризує динаміка показника фондовіддачі: у 2022 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби, трансформувалася у 4,77 грн чистого доходу, у 2023 р. цей показник скоротився до 3,1 грн, а у 2024 р. збільшився до 6,14 грн. Така динаміка пояснюється тим, що у 2023 р. вартість основних фондів скорочувалася повільнішими за зменшення доходу темпами, але у 2024 р. ситуація виправилася: вартість фондів скоротилася майже на 18%, а дохід зріс на 62%.

В цілому така динаміка свідчить про значні трансформації, які відбуваються на підприємстві. Період 2022-2023 рр. був кризовим через зовнішні шоку. У 2024 р. динамічне зниження вартості основних засобів супроводжувалося зростанням фондовіддачі, що свідчить про оптимізацію: підприємство надлишків, застарілих та малоефективних активів, зосередившись на використанні більш продуктивної частини своїх основних фондів. Це призвело до значного зростання ефективності. В цілому, якщо зростання фондовіддачі є результатом усвідомленої стратегії оптимізації та підвищення ефективності, це позитивний сигнал. Однак, постійна тенденція до зменшення вартості ОЗ без адекватних інвестицій в оновлення може стати серйозною загрозою для довгострокового розвитку підприємства, втрати виробничого потенціалу.

Ще одним важливим чинником, який впливає на ефективність діяльності виробничого підприємства, є динаміка його оборотних коштів, які знаходяться в



постійному русі, проходячи стадії грошової, виробничої та товарної форми. Їх оптимальний розмір, ефективне використання та швидкість обороту безпосередньо забезпечують безперервність виробництва, впливаючи на собівартість та дозволяючи збільшувати обсяги реалізації, а також чистий прибуток, який генерується на кожну гривню авансованих коштів. Неєфективне управління оборотними коштами - як їхній надлишок, так і нестача - може призвести до зниження прибутку та рентабельності, фінансових труднощів і навіть банкрутства підприємства. Тому постійний контроль, аналіз та оптимізація оборотних коштів є одним з ключових завдань фінансового менеджменту.

Згідно із даними балансу ПрАТ «ВО «Восход» його активи сформовані за рахунок оборотної та необоротної частин, порівняльна характеристика часток яких у динаміці, а також вплив структури яких на рентабельність виробництва представлена на рисунку 2.5.

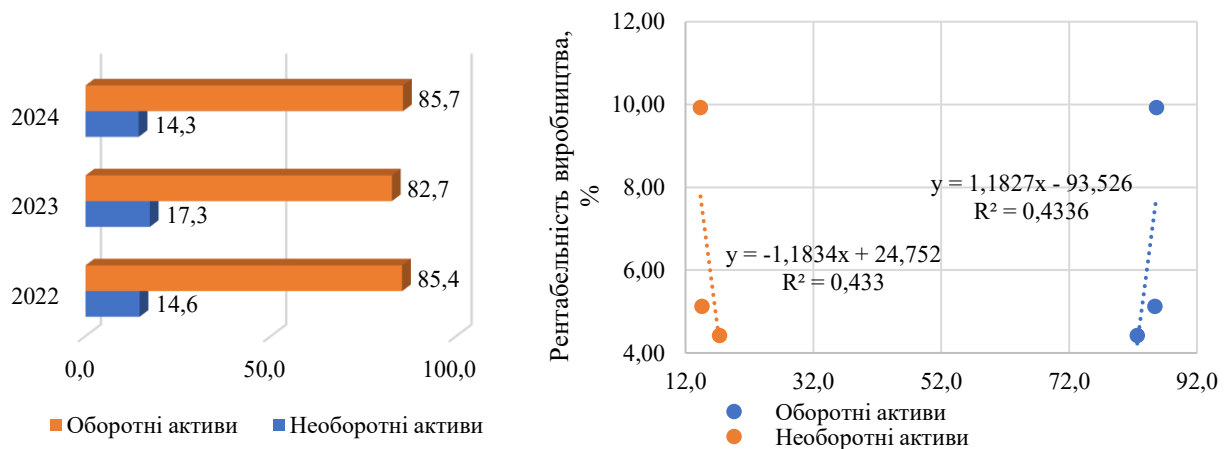


Рисунок 2.5 – Порівняльна характеристика динаміки структури активів  
ПрАТ «ВО «Восход»

Представлена на рисунку залежність між часткою оборотних/необоротних активів та рентабельністю виробництва свідчить, що скорочення частки необоротних і відповідно збільшення частки оборотних активів у загальній структурі активів призводить до зростання рентабельності виробництва.

Динаміка вартості оборотних коштів є нестійкою. У 2023 р. підприємство зіткнулося із серйозними проблемами зі збутом, що призвело до зменшення потреб у сировині, матеріалах, незавершеному виробництві, а також до зменшення дебіторської заборгованості та грошових коштів. У таких умовах підприємство свідомо скоротило запаси сировини, матеріалів, готової продукції, щоб зменшити витрати на їх зберігання та "розморозити" кошти. Частина оборотних коштів була спрямована на погашення заборгованостей та на інші невідкладні потреби підприємства. У 2022 р. підприємство мало чистий збиток у розмірі 446 тис. грн, що призвело до "проїдання" оборотних коштів. Незважаючи на значне скорочення оборотних коштів, коефіцієнт оборотності також трохи знизився. Це означає, що виручка падала швидше, ніж скорочувалися оборотні кошти. Це є показником неефективного використання оборотних коштів у цей період. У 2024 р. після значного скорочення у 2023 році, обсяг оборотних коштів дещо збільшився, що було пов'язане із обережним відновленням виробництва та продажів, збільшенням дебіторської заборгованості внаслідок зростання обсягів реалізації, накопиченням грошових коштів після покращення фінансових результатів. Різке збільшення коефіцієнта оборотності оборотних коштів свідчить про те, що підприємство стало значно ефективніше використовувати свої оборотні кошти: було відновлено ринки збуту, впроваджено нові системи контролю запасів (що дозволило зменшити їхній обсяг, зберігаючи при цьому безперервність виробництва), покращено роботу з дебіторською заборгованістю, змінено асортимент продукції, підвищено продуктивність праці та технологічних процесів. Таким чином, у 2024 р. підприємство демонструє успішне відновлення та значне підвищення ефективності. Підприємство, схоже, пройшло етап "оздоровлення", скоротило неефективні активи (зокрема, оборотні), а потім значно підвищило інтенсивність їх використання. Зростання фондівіддачі, виявлене вище, та зростання оборотності оборотних коштів у 2024 році є взаємопов'язаними та свідчать про загальне покращення ефективності управління ресурсами.

Нарешті, на ефективність діяльності підприємства суттєвий вплив спричиняє стан та ефективність використання його трудових ресурсів. Ключовим показником, який характеризує стан людських ресурсів є середньооблікова чисельність персоналу, яка на прибуток та рентабельність впливає через взаємодію з витратами на оплату праці, продуктивністю праці та ефективністю використання інших ресурсів. Протягом досліджуваного періоду середньооблікова чисельність працівників ПрАТ «ВО «Восход» стабільно скорочувалася: у 2022 р. на підприємстві працювало 96 осіб, а у 2023 р. – чисельність скоротилася до 81 особи (- 15 осіб, або -15,6%), у 2024 р. – 62 особи (-19 осіб, або 23,5%). В цілому за період чисельність скоротилася на 34 особи, або на 35,5%. Скорочення персоналу у 2023 р. пояснюється зниженням попиту на продукцію, оптимізацією витрат, а також вимушеним скороченням через призов значної частини кваліфікованих працівників до лав ЗСУ.

При цьому динаміка продуктивності праці була нестійкою: у 2023 р. вона скоротилася на 108,7 тис. грн/особу, а у 2024 р. – збільшилася на 358,5 тис. грн на особу. Загалом за період продуктивність зросла на 249,8 тис. грн/особу, або на 58,19%. Значне зниження продуктивності праці у 2023 р. означає, що обсяги реалізації скорочувалися значно випереджаючими темпами порівняно із скороченням чисельності працівників. Це є наслідком неефективного використання персоналу, що залишився (простой, неповна зайнятість, залучення персоналу до неосновних видів діяльності), втрати кваліфікованих кадрів та проблем з постачанням логістикою та збутом. У 2024 р. констатуємо значне зростання ефективності використання праці: кожен працівник став приносити значно більше виручки, що стало наслідком фокусування на основній діяльності, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, що лишився.

Таким чином, динаміка досліджених показників відображає складний, але в підсумку успішний процес адаптації та трансформації підприємства. Після кризового періоду 2022-2023 років, який змусив ПрАТ «ВО «Восход» значно скоротити штат та зіткнутися з падінням продуктивності та виручки, у 2024 році підприємство демонструє вражаючий результат. Воно змогло різко підвищити

продуктивність праці кожного співробітника та відновити обсяги виручки до докризового рівня, працюючи при цьому з істотно меншою кількістю персоналу. Це свідчить про системні зміни в управлінні, технологіях та бізнес-моделі, що призвели до значного зростання ефективності.

### 2.3 Оцінка рівня економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход»

Для оцінки рівня економічної безпеки використовується підхід, описаний у Розділі 1 даної кваліфікаційної роботи. Алгоритм розрахунків подано у таблиці 1.2. Результати розрахунків рівня економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход» у динаміці за період 2022 – 2024 рр. наведено у таблиці 2.2. Для наочності динаміку складових рівня економічної безпеки підприємства, а також загального рівня економічної безпеки подано на рисунку 2.6.

Таблиця 2.2 – Оцінка рівня ЕБ ПрАТ «ВО «Восход»

Складова ЕБ підприємства	Показники	Роки			Темп зростання, %		
		2022	2023	2024	2023 до 2022	2024 до 2023	2024 до 2022
1	2	3	4	5	6	7	8
Фінансова складова, І <sub>ФС</sub>	Рентабельність продажів, X <sub>1</sub>	-1,08	0,19	4,75	117,43	2519,12	539,15
	Коефіцієнт поточної ліквідності, X <sub>2</sub>	2,13	9,35	6,44	440,06	68,82	302,84
	Коефіцієнт автономії, X <sub>3</sub>	0,46	0,69	0,73	149,25	106,36	158,74
	Коефіцієнт оборотності активів, X <sub>4</sub>	0,68	0,49	0,97	71,65	199,40	142,87
Фінансова складова, І <sub>ФС</sub>		7,03	30,02	32,00	426,84	106,58	454,93
Виробничо-збутова складова, І <sub>ВЗС</sub>	Рівень завантаженості обладнання, X <sub>5</sub>	0,79	0,68	0,82	86,08	120,59	103,80
	Коефіцієнт придатності основних фондів, X <sub>6</sub>	0,34	0,28	0,24	82,56	85,16	70,31
	Фондовіддача, X <sub>7</sub>	4,77	3,10	6,14	65,09	197,82	128,76
Виробничо-збутова складова, І <sub>ВЗС</sub>		17,18	11,91	20,68	69,35	173,63	120,41

## Закінчення таблиці 2.2

1	2	3	4	5	6	7	8
Техніко-технологічна складова, ІТТС	Коефіцієнт оновлення основних фондів, $X_8$	0,12	0,11	0,1	91,67	90,91	83,33
	Коефіцієнт матеріаловіддачі, $X_9$	1,51	1,78	2,48	117,85	139,78	164,73
	Коефіцієнт фінансування НДДКР, $X_{10}$	0,31	0,21	0,17	67,74	80,95	54,84
	Коефіцієнт продуктивності праці, $X_{11}$	35,78	26,72	46,60	74,69	211,79	158,19
Техніко-технологічна складова, ІТТС		73,55	58,87	96,61	77,33	169,87	131,36
Кадрова складова, ІКС	Плинність кадрів, $X_{12}$	0,19	0,16	0,23	82,24	150,12	123,46
	Зарплатовіддача, $X_{13}$	4,22	3,44	4,65	81,45	135,11	110,04
	Рентабельність персоналу, $X_{14}$	-0,04	0,01	0,19	114,27	3478,11	596,45
Кадрова складова, ІКС		15,51	12,76	17,90	82,23	140,29	115,37
Рівень економічної безпеки підприємства, ІЕП		30,85	31,72	52,97	102,81	166,98	171,68

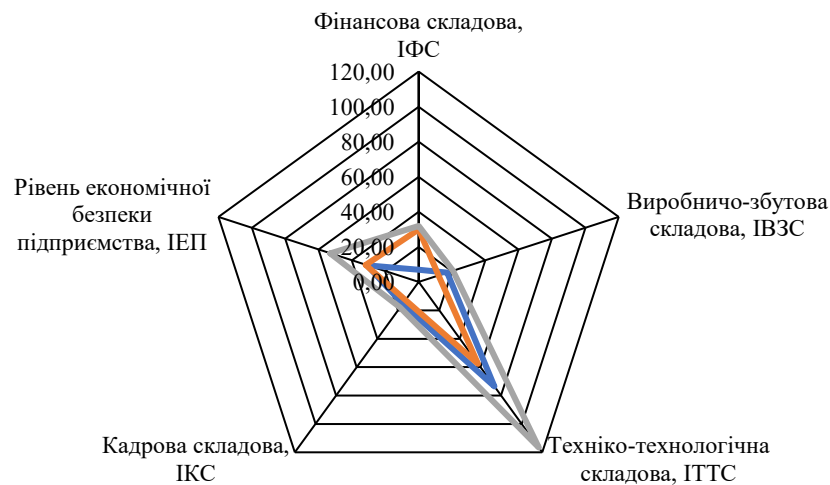


Рисунок 2.6 – Графічна інтерпретація рівня економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход»

В цілому фінансова складова економічної безпеки демонструє стабільно позитивну динаміку, хоча у 2022 р. за цією складовою підприємство відносилось до категорії таких, що мають високий рівень неспроможності.

Протягом 2023-2024 рр. підприємство має високий рівень ліквідності, що забезпечує його здатність розраховуватися з поточними зобов'язаннями. Разом з тим понаднормове значення коефіцієнта поточної ліквідності в умовах активної фази воєнних дій є явищем неоднозначним: з одного боку, це свідчить про прагнення підприємства до фінансової стійкості та безпеки в непередбачуваних умовах, а з іншого – може вказувати на неефективне використання ресурсів та відсутність можливостей для розвитку. Для повноцінного висновку необхідно аналізувати також структуру оборотних активів (частку грошових коштів, дебіторської заборгованості, запасів) та причини таких змін. Динаміка коефіцієнта автономії свідчить, що ПрАТ «ВО «Восход» демонструє значне зростання фінансової автономії та стійкості, зменшуючи свою залежність від позикового капіталу. Це дуже позитивна тенденція. Після падіння в 2023 році, у 2024 році ПрАТ «ВО «Восход» значно покращило ефективність використання своїх активів, наближаючись до оптимальних показників. Підприємство демонструє значний прогрес у збільшенні рентабельності продажів, перейшовши від збитковості до стабільних позитивних показників.

На підставі аналізу динаміки показників, можна зробити висновок, що фінансовий стан підприємства демонструє позитивну динаміку та покращення протягом 2022-2024 років, незважаючи на деякі коливання. Воно стає більш стійким, прибутковим та ефективним у використанні своїх ресурсів. Однак, варто звернути увагу на оптимізацію використання оборотних активів.

Значення виробничо-збутової складової економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход» у 2022 та 2023 рр. дозволяє віднести підприємства до категорії таких, для яких притаманний високий рівень неспроможності. Після спаду у 2023 році, у 2024 році підприємство продемонструвало відновлення та зростання ефективності використання виробничих потужностей, що позитивно впливає на економічну безпеку. Динаміка коефіцієнта придатності основних фондів є вкрай негативною та становить серйозну загрозу економічній безпеці підприємства. Застаріле обладнання може призвести до технологічного відставання, підвищення собівартості продукції, зниження її конкурентоспроможності, а

також до зростання ризиків виробничих аварій та збоїв. Підприємство втрачає можливість впроваджувати нові технології, які потребують сучасного обладнання. Незважаючи на падіння у 2023 році, у 2024 році підприємство продемонструвало значний стрибок у фондовіддачі, що свідчить про ефективніше використання основних фондів для генерації доходу. Зростання рівня завантаженості обладнання та значне покращення фондовіддачі в 2024 році свідчать про те, що підприємство зуміло відновити та навіть підвищити обсяги виробництва та ефективно використовувати свої основні фонди для генерації доходу. Це сприяє підвищенню операційної стійкості та загальної ефективності. Постійне та значне зниження коефіцієнта придатності основних фондів (до 24% у 2024 році) є головною та найсерйознішою загрозою економічній безпеці підприємства.

Незважаючи на успішне відновлення операційної діяльності, підприємству критично важливо терміново розробити та реалізувати стратегію з оновлення основних фондів. Без значних інвестицій у модернізацію та заміну зношеного обладнання, навіть висока завантаженість та фондовіддача є тимчасовим явищем, яке не забезпечить довгострокову економічну безпеку та конкурентоспроможність. Інакше підприємство ризикує зіткнутися з неможливістю подальшого ефективного функціонування в майбутньому.

Динаміка техніко-технологічної складової економічної безпеки є нестійкою: у 2022 та 2023 рр. підприємство демонструє нормальний рівень економічної безпеки за цією складовою (але із спадаючою динамікою), який забезпечує можливість долати наслідки зовнішніх загроз. У 2024 р. ПрАТ «ВО «Восход» виходить на високий рівень. При цьому низька та спадна динаміка коефіцієнта оновлення основних фондів є негативним сигналом. Це означає, що підприємство недостатньо інвестує в модернізацію та заміщення зношеного обладнання. Це може призвести до технологічного відставання, зростання витрат на ремонт, зниження продуктивності та конкурентоспроможності в довгостроковій перспективі. Така тенденція несе ризики для виробничої та технологічної безпеки. Позитивна динаміка коефіцієнта матеріаловіддачі

свідчить про зростання ефективності використання матеріальних ресурсів, що є важливим фактором економічної безпеки, особливо в умовах нестабільності цін на сировину. Динаміка коефіцієнта фінансування НДДКР є негативною і загрозливою. Зменшення інвестицій у науково-дослідні розробки означає скорочення інноваційного потенціалу підприємства, що у довгостроковій перспективі може призвести до втрати конкурентних переваг, технологічного застою та зниження економічної безпеки. Після спаду у 2023 році, у 2024 році підприємство продемонструвало значне зростання продуктивності праці, що є дуже позитивним для економічної безпеки, оскільки свідчить про ефективне використання людського капіталу.

Загалом, підприємство демонструє здатність до операційної ефективності та покращення використання вже наявних ресурсів. Однак, стратегічно, воно знаходиться в зоні підвищеного ризику через недостатні інвестиції в оновлення основних фондів та, що є більш критичним, в інноваційний розвиток (НДДКР). Без відновлення інвестицій у ці сфери, довгострокова економічна безпека підприємства залишається під загрозою, незважаючи на поточні успіхи в ефективності.

Загальний рівень економічної безпеки підприємства, з точки зору управління персоналом, демонструє змішану, але переважно позитивну динаміку, з одним значним занепокоєнням: після падіння у 2023 р., на 18%, у 2024 р. констатуємо зростання на 40,3%. Факторний аналіз даної складової дозволяє зробити наступні висновки. Динаміка плинності кадрів є неоднозначною. Після поліпшення у 2023 році, зростання плинності у 2024 році викликає занепокоєння, оскільки висока плинність може призвести до додаткових витрат на пошук та навчання нових співробітників, зниження продуктивності та втрати кваліфікованих кадрів, що негативно впливає на економічну безпеку. Динаміка зарплатовіддачі є позитивною, особливо значне зростання у 2024 році, що свідчить про більш ефективне використання трудових ресурсів та раціональніші витрати на персонал: кожна гривня, витрачена на заробітну платню, приносить більше доходу, що вказує на зростання



продуктивності праці і оптимізацію витрат. Динаміка рентабельності персоналу є дуже позитивною. Перехід від збитковості до значної прибутковості свідчить про суттєве покращення управління персоналом та його вплив на фінансові результати підприємства.

Підприємство демонструє значний поступ у підвищенні ефективності праці та зростанні прибутковості від персоналу. Проте, різкий стрибок плинності кадрів у 2024 році є тривожним сигналом, який може підірвати ці позитивні досягнення. Для забезпечення стабільної економічної безпеки підприємству необхідно ретельно проаналізувати причини зростання плинності персоналу та вжити заходів для утримання кваліфікованих кадрів, щоб зберегти досягнуту ефективність та прибутковість.

Таким чином, загальний рівень економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход» демонструє значний позитивний прогрес. Перехід від "проблемного" стану у 2022-2023 роках до "нормального" у 2024 році свідчить про успішне подолання наслідків зовнішніх загроз та ефективне управління внутрішніми процесами. Це вказує на здатність підприємства адаптуватися до складних умов та відновлювати свою стабільність. Підприємство демонструє впевнений шлях до відновлення та зміцнення своєї економічної безпеки. Найбільш помітним є значне покращення фінансової, виробничо-збутової та кадрової складових, які вийшли з кризового стану. Сильною опорою є також техніко-технологічна складова, яка забезпечує якість та конкурентоспроможність. Основна перспектива полягає у подальшій стабілізації фінансової ситуації та розвитку інноваційного потенціалу, спираючись на вже досягнуті успіхи. Ключовими проблемами та загрозами залишаються повне подолання проблем у фінансовій складовій, можливий ризик недоінвестування в оновлення основних фондів (якщо це не є частиною техніко-технологічної складової) та постійна потреба в адаптації до зовнішніх загроз. Загалом, підприємство має позитивну динаміку, але для забезпечення довгострокової економічної безпеки необхідно продовжувати активну роботу над вирішенням поточних фінансових проблем та підтримувати високий рівень інновацій та оновлення активів

У нинішній нестабільній ринковій кон'юнктурі, де ефективно передбачення майбутніх результатів діяльності стає дедалі складнішим, особливого значення набуває гнучкість фінансових активів. Ця мобільність є ключовим чинником, що гарантує безперервний розвиток компанії та її подальший успіх. Саме тому критично важливо мати своєчасну та достовірну інформацію про поточне фінансове становище компанії та рівень її фінансового потенціалу. Це дозволяє оперативно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та вносити необхідні корективи в управлінський процес. Регулярна та глибока оцінка фінансових можливостей підприємства є не просто бажаною, а життєво необхідною складовою його економічної безпеки, дозволяючи йому виживати та процвітати в умовах постійних змін. Сьогодні існує чимало моделей для оцінки фінансового потенціалу підприємства, чільне місце серед яких посідають моделі оцінки ймовірності банкрутства.

Для отримання обґрунтованої оцінки рекомендують використовувати комплекс методів. [26, 27] Результати розрахунків з використанням зазначених моделей представлено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Оцінка ймовірності банкрутства ПрАТ «ВО «Восход» з використанням моделей О.О. Терещенка та Е. Альтмана

Модель О.О. Терещенка				Модель Е. Альтмана			
Показник	2022	2023	2024	Показник	2022	2023	2024
x1	1,568	2,638	3,341	A	0,452	0,738	0,724
x2	1,851	3,187	3,702	B	-0,007	0,001	0,046
x3	-0,007	0,001	0,046	C	0,00009	0,003	0,057
x4	-0,011	0,002	0,048	D	0,851	2,187	2,702
x5	0,878	1,328	0,765	E	0,647	0,605	0,961
x6	0,647	0,605	0,961	Z	1,690	2,813	3,704
Z	2,704	4,691	6,327				

Наведені результати свідчать, що за моделлю О.О. Терещенка ПрАТ «ВО «Восход» протягом 2022 – 2024 рр. було фінансово стійким і йому не загрожувало банкрутство (значення показника  $Z > 2$ ). Діяльність підприємства була прибутковою, його фінансове становище – стабільним. Проте дана

методика не є досконалою. Зокрема, вона не передбачає детального поділу рівнів фінансової стійкості, обмежуючись лише двома категоріями - задовільний і незадовільний фінансовий стан. Крім того, наявний значний діапазон невизначеності, що змушує здійснювати додатковий аналіз для точнішої оцінки фінансової стійкості. Також методика має недостатню теоретичну основу щодо визначення критичних меж або діапазонів для окремих фінансових коефіцієнтів, що може викликати помилки при встановленні нормативних значень показників.

Для подолання вказаних недоліків додатково було використано п'ятифакторну модель Е. Альтмана. У 2022 р. значення коефіцієнта  $Z$  становило 1,69, що потрапляє у діапазон  $Z < 1,8$ , який Альтманом визначений як такий, що свідчить про високу ймовірність банкрутства. Підприємство у 2022 р. характеризується як фінансово нестабільне із низьким рівнем фінансового потенціалу. У 2023 р.  $Z = 2,81$ , що відповідає діапазону  $2,71 < Z < 2,99$ , тобто ймовірність банкрутства є низькою: діяльність підприємства є прибутковою, проте фінансова стійкість суттєво залежить від змін, як у внутрішньому, так і у зовнішньому середовищі; рівень фінансового потенціалу визначається як середній. Нарешті, у 2024 р.  $Z = 3,7$ , що потрапляє у діапазон  $3,0 < Z$ , що характеризує ймовірність банкрутства як дуже низьку: діяльність підприємства прибуткова, фінансове становище – стабільне, фінансовий потенціал високий, тож підприємство – фінансово-стійке. Недоліком моделі Е. Альтмана є те, що вона була розроблена ще у 50-х роках ХХ ст., тому може повною мірою не враховувати поточний рівень економічного розвитку.

Враховуючи розбіжності отриманих результатів аналіз фінансової стійкості було доповнено розрахунком коефіцієнта Бівера, який характеризує оптимальність структури балансу підприємства. Результати розрахунків подано на рисунку 2.7.

Аналіз наведених даних свідчить, що протягом 2022 – 2024 рр. ПрАТ «ВО «Восход» демонструє значне покращення фінансової стійкості. Низьке значення коефіцієнта Бівера у 2022 р (0,03 проти нормативу 0,2 – 0,4) у поєднанні із чистим збитком вказує на нестабільний фінансовий стан. Значення коефіцієнта є

критично низьким та свідчить про високий ризик банкрутства. Зростання коефіцієнта Бівера протягом наступних двох років свідчить про позитивні зміни у фінансовій діяльності підприємства: хоча у 2023 р. при значенні 0,091 підприємство все ще лишається у зоні ризику, але отриманий чистий прибуток і поєднанні із подальшим зростанням значення показника та виходом його на нормативний рівень у 2024 р. вказує на суттєве зміцнення фінансової стійкості. Хоча значення 2024 р. – 0,256 – не ідеальне, така динаміка є вкрай позитивною та свідчить про ефективні управлінські рішення та покращення результативності операційної діяльності. Для досягнення максимальної фінансової безпеки варто продовжувати працювати над підвищенням значення цього показника, збільшуючи частку прибутку, яка спрямовується на розвиток виробництва.

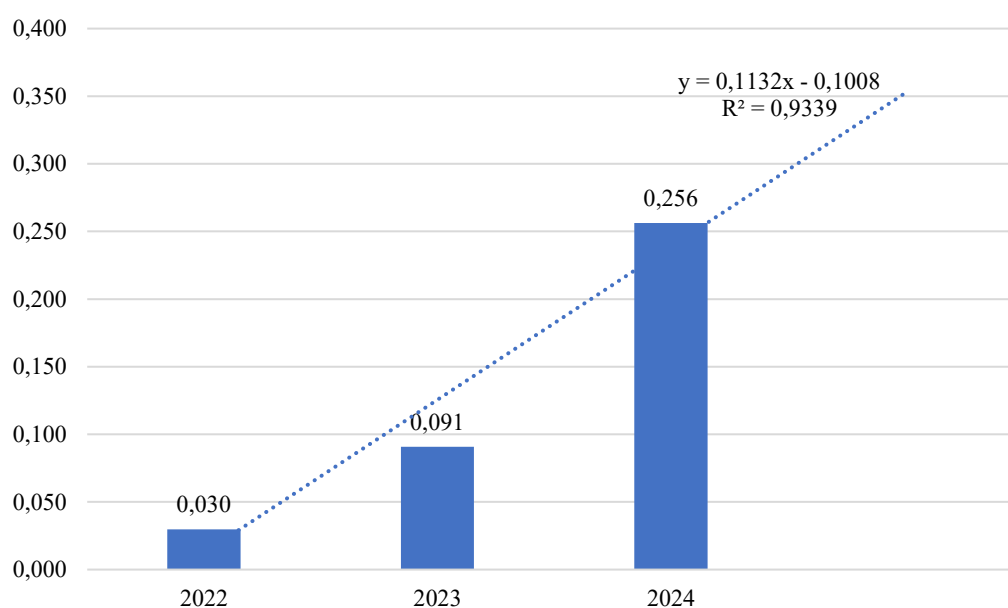


Рисунок 2.7 – Динаміка коефіцієнта Бівера для ПрАТ «ВО «Восход»

На рівень економічної безпеки підприємства суттєво впливає зовнішнє середовище, оскільки воно формує умови, в яких підприємство функціонує, конкурує, приймає рішення та виживає.

Сільськогосподарський сектор України має ключове значення для національної економіки, постачаючи продукцію як для внутрішніх споживачів, так і на експорт. Невід’ємною частиною аграрної галузі є ринок сільгосптехніки,

який вирізняється своєю специфікою та структурою. Він орієнтований на обслуговування широкого кола агровиробників - від дрібних фермерських господарств до великих агропромислових компаній, кожна з яких має власні технічні запити та стандарти.

В Україні представлено як вітчизняне виробництво сільгосптехніки, так і значний обсяг імпортової продукції з таких країн, як США і держави Європейського Союзу. Імпорт стимулює конкуренцію та розширює асортимент, доступний українським аграріям. Проте з 2022 року ситуація на цьому ринку суттєво змінилася через початок війни. Логістичні труднощі спричинили затримки у доставках техніки й запчастин, особливо з-за кордону. До цього додалися проблеми з паливом та обмеження роботи портів, що додатково ускладнило функціонування галузі.

Суттєво трансформувалися запити фермерських господарств - зараз їхнім пріоритетом є не оновлення техніки, а забезпечення можливості зібрати врожай. У нинішніх умовах головне для агровиробників - наявність функціональної техніки з відповідними характеристиками. Зазвичай аграрії обирають обладнання, яке відповідає їхнім нагальним потребам. Коли ж бракує власних фінансів, фермери часто вдаються до лізингу як до швидкого й економічно доцільного варіанту. В умовах сьогодення сільгоспвиробники зосереджуються на оперативних і продуктивних методах обробки землі.

За даними Міністерства аграрної політики та продовольства України, втратили загалом 2281 одиницю сільськогосподарської техніки. Станом на квітень 2023 року, згідно з оцінками Київської школи економіки, загальний обсяг прямих втрат в аграрному секторі України становив приблизно 8,7 млрд. дол. З них майже 4,7 млрд. дол. - це вартість техніки, яка була знищена, викрадена або отримала пошкодження. За попередніми підрахунками, війна спричинила шкоду понад 109 тис. одиниць агротехніки. Найбільші втрати зафіксовано по тракторах - на суму близько 2 млрд. дол., сівалках - 647 млн. дол. і боронах - 442 млн. дол.

Щоденні атаки авіації та обстріли призводять до нових ушкоджень технічного парку, що істотно впливає на фінансовий стан господарств і створює труднощі в організації польових робіт.

Для проведення аналізу зовнішнього середовища та вивчення його впливу на економічну безпеку ПрАТ «ВО «Восход» використано PESTEL-аналіз, метою якого є вивчення прямих та опосередкованих можливостей та загроз політичних (P), економічних (E), соціальних (S), екологічних (E) та правових (L) факторів, для економічної безпеки підприємства. У розділі 1 даної кваліфікаційної роботи було показано, що економічна безпека - це стан захищеності життєво важливих інтересів підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз. PESTEL-аналіз дозволяє системно охопити широкий спектр зовнішніх факторів, які можуть впливати на всі складові економічної безпеки (фінансову, виробничо-збутову, кадрову, техніко-технологічну, інформаційну тощо). Завдяки цьому підприємство може заздалегідь виявити можливі загрози для своєї економічної безпеки та розробити превентивні заходи. Не всі зовнішні фактори мають однаковий ступінь впливу. PESTEL-аналіз допомагає визначити, які з них є найбільш критичними для конкретного підприємства та його галузі. Це дозволяє зосередити ресурси на захисті від найістотніших загроз. В умовах глобалізації та геополітичних трансформацій (як, наприклад, війна в Україні), PESTEL-аналіз є незамінним. Він дозволяє врахувати не лише внутрішні особливості країни, а й ширший регіональний та глобальний вплив. Результати PESTEL-аналізу є важливою інформаційною базою для керівництва при прийнятті рішень щодо інвестицій, маркетингових стратегій, управління ризиками, кадрової політики тощо. Чим глибше розуміння зовнішнього середовища, тим обґрунтованішими будуть управлінські рішення, що сприяє зміцненню економічної безпеки.

PESTEL-аналіз, виконаний в рамках даної кваліфікаційної роботи, підкреслює важливість вивчення зовнішнього середовища підприємства для розробки стратегічних рішень. Результати аналізу представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 - PESTEL-аналіз факторів середовища, що впливають на економічну безпеку ПрАТ «ВО «Восход»

Елементи зовнішнього середовища	Фактори впливу елемента на підприємство	Можливий прояв факторів впливу в стратегічному періоді	Можливості (+) / Загрози (-)
1	2	3	4
Політичний	Військовий стан, окупація частини території та руйнування інфраструктури	Ускладнення виробничої та логістичної діяльності	загроза (-)
	Підтримка АПК з боку держави (пільги, субсидії, програми компенсації)	Часткова компенсація втрат аграріїв, стимулювання попиту	можливість (+)
	Високий рівень політичної нестабільності	Непередбачувані ризики для довгострокового планування	загроза (-)
	Зміни у податковій політиці: підвищення вартості розмитнення та податків	Підвищення собівартості продукції	загроза (-)
Економічний	Інфляція, зростання цін на енергоносії, логістику та комплектуючі	Підвищення собівартості продукції	загроза (-)
	Девальвація гривні	Ускладнення імпорту, з іншого боку – підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на зовнішніх ринках	загроза (-) можливість (+)
	Зниження купівельної спроможності агровиробників	Зниження попиту на нову техніку, збільшення попиту на ремонт, оренду (лізинг), вживану техніку	загроза (-) можливість (+)
Соціальний	Виїзд населення за кордон та мобілізація	Нестача кваліфікованих кадрів	загроза (-)
	Підтримка галузі з боку держави та стабільний попит на фахівців робітничих професій	Інтерес до професій аграрного профілю серед молоді, що в перспективі має компенсувати нестачу кадрів	можливість (+)
	Зміна у структурі попиту на користь вітчизняної техніки	Попит на просту, доступну в обслуговуванні техніку серед малих фермерів та кооперативів	можливість (+)
Технологічний	Відставання в інноваціях	Обмеження конкурентоспроможності вітчизняних виробників сільськогосподарської техніки, зокрема на зовнішніх ринках	загроза (-)
	Потреба у цифрових рішеннях	Створення можливостей вітчизняної техніки підтримувати технології точного землеробства, GPS-навігації, дистанційного управління	загроза (-) можливість (+)

## Закінчення таблиці 2.4

1	2	3	4
	Розширення джерел для забезпечення модернізації устаткування	Можливість залучення грантів, участі у державних програмах або кооперації з науково-технічними установами	можливість (+)
Екологічний	Зростання вимог до екологічності та енергоефективності техніки	Підвищення собівартості продукції	загроза (-)
	Стихійні лиха, пов'язані зі змінами клімату	Зміни в умовах ведення сільського господарства, в попиті на техніку	загроза (-) можливість (+)
	Світова підтримка «зелених методів» ведення бізнесу	Участь у програмах зеленого фінансування при виробництві енергоощадної техніки	можливість (+)
Правовий	Підвищення вимог до експорту	Регулювання виробництва, сертифікації, забезпечення відповідності техніки технічним нормам ЄС	загроза (-) можливість (+)
	Законодавчі ініціативи щодо імпортного мита чи пільг для національних виробників можуть суттєво впливати на конкурентне середовище	Стимулювання попиту	можливість (+)
	Дотримання трудового законодавства, умов безпеки праці	Вплив на репутацію та стійкість бізнесу	загроза (-) можливість (+)

Таким чином, зовнішнє середовище для ПрАТ «ВО «Восход» - складне, але воно містить як ризики (воєнний стан, економічна нестабільність, конкуренція), так і можливості (імпортозаміщення, локалізація виробництва, підтримка держави, експорт до країн, які шукають дешеві альтернативи). Відповідно в якості стратегічних пріоритетів для посилення рівня економічної безпеки підприємства варто обрати ті, що представлені на рисунку 2.8. Це дозволяє розробити перелік стратегічних реакцій для адаптації діяльності ПрАТ «ВО «Восход» до визначеного впливу зовнішніх чинників (див. таблицю 2.5).

Враховуючи природу запропонованих стратегічних реакцій, пріоритетів стратегічного розвитку, а також результати аналізу стану внутрішнього середовища ПрАТ «ВО «Восход» перспективним напрямком поліпшення рівня економічної безпеки є аутсорсинг.



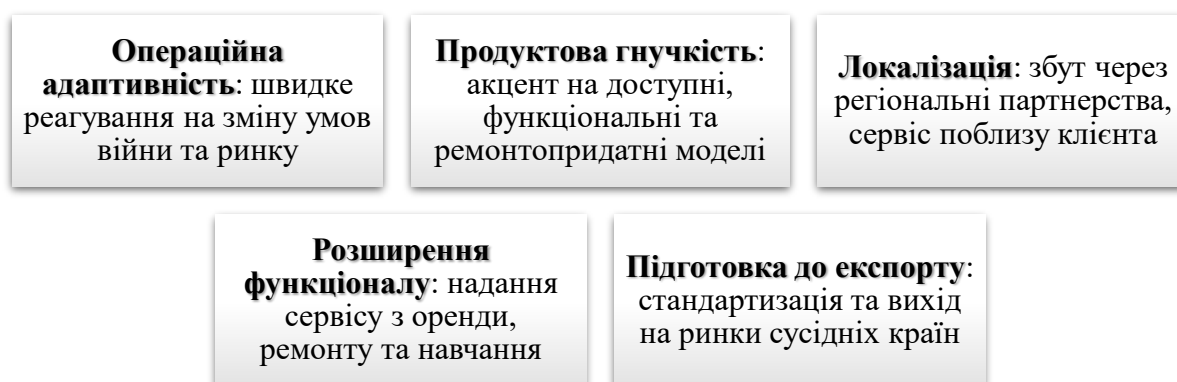


Рисунок 2.8 – Стратегічні пріоритети посилення рівня економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход»

Таблиця 2.5 – Стратегічні реакції, рекомендовані ПрАТ «ВО «Восход» для адаптації діяльності до впливу зовнішніх чинників

PESTEL-фактор	Стратегічні підходи
Політичний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Брати участь у програмах державної компенсацій та грантів для оновлення парку техніки;</li> <li>- Налагодити релокацію частини виробництва в безпечні регіони України;</li> <li>- Побудувати партнерство з територіальними громадами та аграрними кооперативами</li> </ul>
Економічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Зосередитись на виробництві простішої, надійної та недорогої техніки;</li> <li>- Диверсифікувати канали доходу: оренда, ремонт, продаж вживаної техніки;</li> <li>- Проводити ефективний облік витрат і використовувати директ-костинг для контролю собівартості</li> </ul>
Соціальний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розвивати напрям надання послуг технікою «під ключ»;</li> <li>- Інвестувати в навчання персоналу та залучення молоді через дуальну освіту;</li> <li>- Активніше співпрацювати з аграрними коледжами та ПТУ</li> </ul>
Технологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Поступово впроваджувати елементи автоматизації (GPS, базові цифрові системи);</li> <li>- Співпрацювати з технічними вишами, науковими центрами для створення інноваційних рішень;</li> <li>- Модернізувати виробниче обладнання за допомогою донорських програм</li> </ul>
Екологічний	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Розробляти моделі з меншим енергоспоживанням або з можливістю адаптації під малі фермерські господарства;</li> <li>- Просувати продукцію як екологічно орієнтовану;</li> <li>- Позиціонувати техніку як частину «зелених» практик землеробства</li> </ul>
Правовий	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Пройти сертифікацію за стандартами ЄС (CE) для виходу на зовнішні ринки;</li> <li>- Залучити фахівців до супроводу юридичних змін, щоб уникати штрафів та ризиків;</li> <li>- Впроваджувати політику прозорості, відповідності стандартам праці та охорони праці</li> </ul>

Використання аутсорсингу дозволяє підприємству зменшити постійні витрати, а також підвищує його можливості швидкої адаптації до змін. Як було показано у Розділі 1 даної кваліфікаційної роботи, залучення сторонніх виконавців (наприклад, виробників для окремих компонентів), дозволяє підприємству зосередитися на своїх ключових компетенціях (наприклад, на зборці), зменшуючи ризики простою. Аутсорсинг знижує фінансові ризики, що для досліджуваного підприємства є актуальним питанням. Аналіз економічної безпеки показав, що ПрАТ «ВО «Восход», попри позитивну динаміку його фінансового стану, оптимізація використання оборотних активів лишається важливою складовою для забезпечення стійкості та прибутковості. Також удосконалення потребує управління виробничо-збутовою складовою. Відкритим питанням лишається нагальна потреба в оновленні основних фондів: їх поточний рівень ускладнює процес виробництва якісної продукції, яка відповідає високим європейським стандартам. Використання у виробничому процесі застарілої техніки підвищує витрати та уповільнює процес виробництва, подовжуючи операційний цикл, через простої, низький рівень енергоефективності, а також високий рівень матеріаломісткості. Зменшення кадрового навантаження – доступна опція результату впровадження аутсорсингу: для підприємства характерним є високе значення коефіцієнту плинності (у 2024 р. майже 25%, тобто 4 частина персоналу, полишила підприємство). «Кадровий голод» на виробничі спеціальності – актуальна проблема для багатьох виробничих підприємств. Нестача кваліфікованих працівників знижує потенціал підприємства, ускладнює процес розширення власного ринкового сегменту за рахунок тенденції до імпортозаміщення.

Таким чином, впровадження аутсорсингу не просто дозволить ПрАТ «ВО «Восход» заощадити, а, за рахунок інтеграції у стратегічні рішення, сприятиме зміцненню економічної безпеки, дозволяючи виживати в умовах війни, зростання за рахунок нових ринків та сервісів.

### **3 ПРОЄКТ ЗАХОДІВ ЩОДО ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА ПРАТ «ВО «ВОСХОД» ЗА РАХУНОК ВИКОРИСТАННЯ АУТСОРСИНГУ**

3.1 Організаційно-методичні засади впровадження аутсорсингу для підвищення економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход»

Враховуючи сучасні потреби в якісних послугах із збереженням мінімальних витрат, актуальним напрямком адаптації виробничого підприємства до мінливого конкурентного середовища, якому притаманний високий рівень комерційного ризику та виникнення кризових явищ є впровадження аутсорсингу, як управлінського інструменту, орієнтованому на оптимізацію витрат підприємства, забезпечення високого рівня його економічної безпеки. Експерти вважають, що залучення зовнішніх ресурсів дозволяє скоротити операційні витрати підприємства на 30%, що безпосередньо сприяє зростанню прибутковості. Аутсорсинг визнаний у світі як дієвий метод партнерства та значне явище ХХ століття. Його інтенсивне зростання розпочалося з 1980-х років, і зараз у світі функціонує понад 7500 аутсорсингових компаній. Розподіл цих центрів за регіонами є наступним: Європа має понад 26% глобальних аутсорсингових потужностей, США - 22,2%, Філіппіни - 6,9%, Індія - 6,6%. Серед європейських країн лідируючі позиції посідають Польща (392 аутсорсингові компанії), Іспанія (370 компаній), Велика Британія (360 компаній), Німеччина (193 компанії). [28]

Сучасний менеджмент демонструє, що будь-який напрямок роботи компанії може бути переданий на зовнішнє обслуговування. Дослідження, проведені серед вітчизняних підприємств, дозволили сформувавши рейтинг функцій, які найчастіше передають на аутсорсинг (див. рисунок 3.1). Очевидно, що гостра нестача часу на розробку управлінських рішень та потреба у

висококваліфікованих експертах зумовлюють потребу в передачі окремих бізнес-операцій на виконання зовнішнім партнерам.



Рисунок 3.1 – Рейтинг функцій, які найчастіше передають на аутсорсинг

У Розділі 2 даної кваліфікаційної роботи було показано, що для підвищення рівня економічної безпеки підприємству ПрАТ «ВО «Восход» рекомендовано використання аутсорсингу.

Вихідним етапом ухвалення рішення про передачу бізнес-процесу (функції) на аутсорсинг є складання діаграми Ганта, яка перетворює складний, багатоетапний процес на чітку візуальну схему. Це дозволяє одразу побачити всі необхідні кроки, їхню послідовність, тривалість кожної фази та загальний обсяг робіт. Замість абстрактного переліку завдань, ми отримуємо наочне представлення "дорожньої карти", що значно полегшує розуміння проекту для всіх учасників. Діаграма допомагає мінімізувати ризики, оптимізувати ресурси та забезпечити досягнення мети в заплановані терміни.

На рисунку 3.2 представлено діаграму Ганта, розроблений для візуалізації процесу ухвалення рішення про впровадження аутсорсингу для ПрАТ «ВО «Восход».

Таким чином, необхідно ідентифікувати бізнес-процес (функцію, операцію), який має бути переданий на аутсорсинг для підвищення рівня економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход».

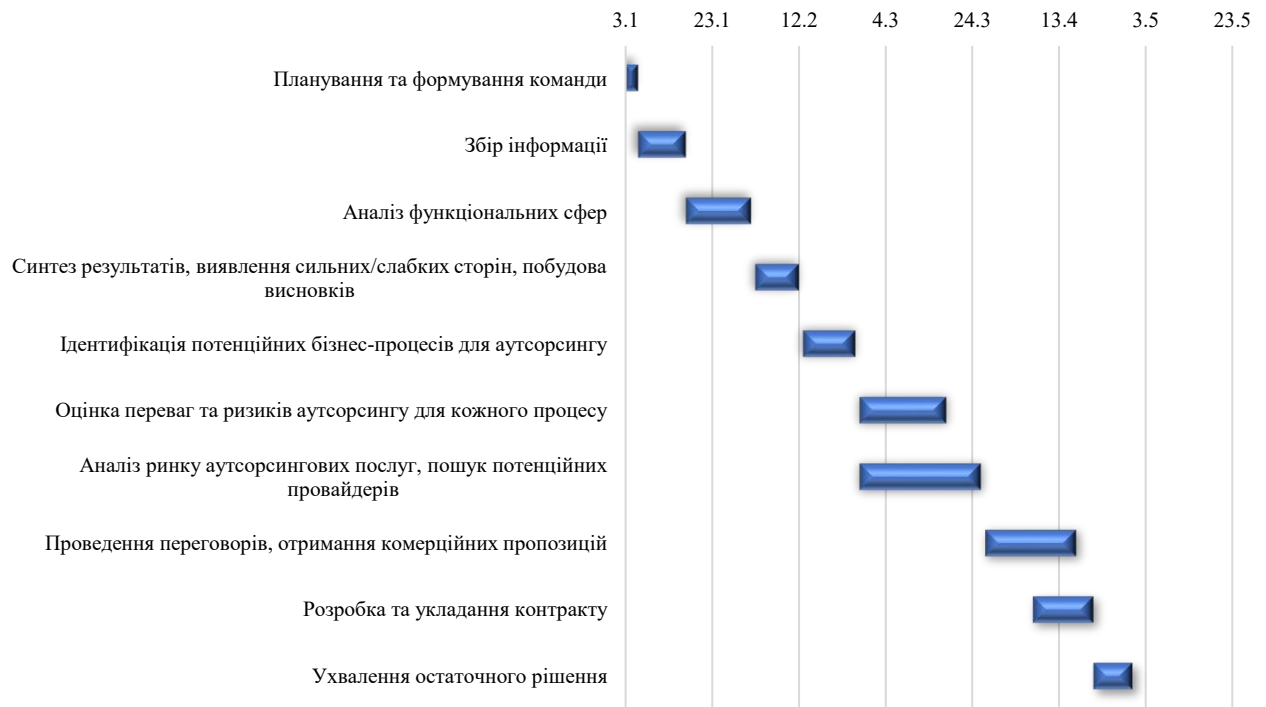


Рисунок 3.2 – Діаграма Ганта для ухвалення рішення про використання аутсорсингу для ПрАТ «ВО «Восход»

В сучасних умовах високої конкуренції, логістичних викликів і нестабільного макроекономічного середовища виробниче підприємство має фокусуватися на своїх ключових компетенціях. Для вибору операції, яку варто передати на аутсорсинг, використано матрицю PriceWaterhouseCoopers (див. рисунок 3.3).



Рисунок 3.3 – Матриця аутсорсингу PriceWaterhouseCoopers

Ключові компетенції - це не просто те, що підприємство вміє робити, а те, що створює основну споживчу цінність для клієнтів. Як показав попередній аналіз для ПрАТ «ВО «Восход» така цінність полягає у надійності та

довговічності сільгосптехніки, адаптації конструкції до умов українських (і подібних) ґрунтів, швидкому обслуговуванню та інженерній підтримці. Ключова компетенція повинна бути важко імітованою конкурентами та придатною для масштабування або адаптації до нових продуктів. Інженерно-конструкторська школа, досвід створення модифікацій, гнучкість у проектуванні під нові трактори - складно копіювати і легко розвивати. В умовах війни, обмежених трудових і енергетичних ресурсів, підприємство має фокусуватись на діяльності, яка визначає його ринкову стійкість. Складання, контроль якості, адаптація техніки - це діяльність, яку складно передати без втрати контролю. Це означає, що конструкторські розробки, технічне проектування, збірка та тестування - це ключові компетенції, які формують конкурентну перевагу. Тоді як металообробка - високо ризикова, енерговитратна та доступна для передачі підряднику, з меншими стратегічними наслідками.

З початку повномасштабної війни в Україні порушено ланцюги постачання сировини (сталі, сплави), виникли труднощі з обслуговуванням обладнання (нестача запчастин, сервісу), підвищилися ризики перебоїв у роботі через аварійне відключення електроенергії, мобілізацію персоналу, логістичні обмеження. Виготовлення робочого органу (кування, термообробка, точне фрезерування) є технічно та енергетично затратним процесом. Аутсорсинг у цій сфері зменшує чутливість підприємства до зовнішніх потрясінь.

Проведений у Розділі 2 аналіз показав, що власна технічна база підприємства потребує значних інвестицій: модернізації металообробного обладнання, автоматизації процесів, оновлення систем контролю якості. У коротко- та середньостроковій перспективі підприємству не вигідно інвестувати у виробничу дільницю, яка не є стратегічною. Передача виготовлення робочих органів зовнішньому постачальнику дозволяє відкласти або уникнути капітальних витрат.

Сучасні концепції ефективного виробництва (LEAN, Just-in-Time, Agile manufacturing) передбачають оптимізацію структури оборотних активів підприємства (мінімізацію залишків матеріалів та незавершеного виробництва),

скорочення виробничих циклів, гнучкість адаптації до змін ринку. У цьому контексті власне виготовлення елементів з низькою інноваційною складовою (робочі органи) суперечить новітнім підходам, тоді як аутсорсинг підтримує стратегічну мобільність підприємства.

Таким чином, передумови для передачі виготовлення робочого органу до культиватора на аутсорсинг сформовані сукупністю внутрішніх викликів підприємства (ресурсна та технічна обмеженість) і зовнішніх загроз (економічна нестабільність, ризики війни, технологічні зміни). Такий підхід відповідає стратегічному курсу на оптимізацію ланцюгів постачання, сприяє посиленню економічної безпеки, дозволяє гнучко реагувати на зміни ринкового попиту.

Виготовлення робочих органів культиватора (див. рисунок 3.4) - це не специфіка ПрАТ «ВО «Восход», а універсальна металообробка, яку легше купити, ніж розвивати власне виробництво (особливо в умовах обмежених ресурсів).

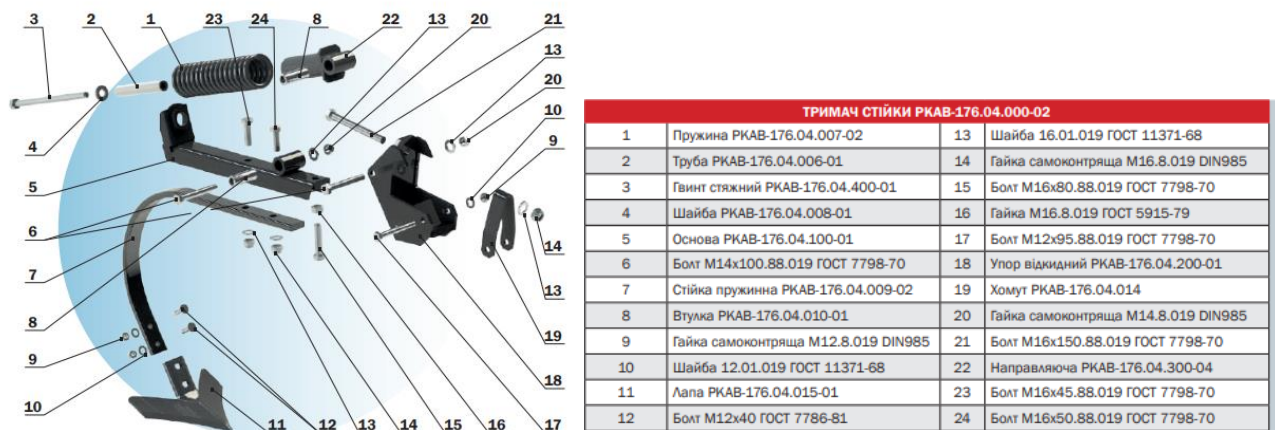


Рисунок 3.4 – Робочий орган культиватора

Через зростання цін на сировину, здороження обслуговування обладнання, збільшення податкового та інфляційного навантаження, ПрАТ «ВО «Восход» перебуває в умовах постійного тиску на рентабельність виробництва. Водночас зовнішні підрядники, які спеціалізуються на металовиробах, мають нижчу

собівартість, вищу продуктивність праці та вигідні умови закупівлі матеріалів завдяки масштабам.

Враховуючи воєнний стан, можливі ускладнення із імпортом, в якості цільового було вирішено розглядати вітчизняний ринок робочих органів для культиватора. Аналіз вітчизняного ринку потенційних провайдерів дозволив встановити, що продукцію потрібної якості пропонують ТОВ НВП «БілоцерківМАЗ», ВАТ «Уманьфермаш», ВАТ «Хмельниксільмаш», ТОВ «ЛКМЗ», АТ «Elvorti». За результатами попереднього відбору для остаточного вибору досліджуються 3 потенційні провайдери: ВАТ «Уманьфермаш», ТОВ НВП «БілоцерківМАЗ» та АТ «Elvorti».

Для оцінки використано експертний метод (експерти – фахівці відділу постачання ПрАТ «ВО «Восход»). Оцінювання виконувалося за 10-бальною шкалою. Вибір постачальника робочого органу культиватора – стратегічне рішення, яке безпосередньо впливає на якість продукції, стабільність постачання та економічну безпеку. В процесі вибору надійного партнера потрібно орієнтуватися на систему критеріїв, які мають охоплювати фінансові, технічні, логістичні та ризикові аспекти. Важливо також взяти до уваги значущість (вагу) відповідного критерію у контексті стратегії, що її реалізує підприємство, тобто врахувати як операційні потреби ПрАТ «ВО «Восход», так і ризики для його економічної безпеки в умовах воєнного та повоєнного періоду.

Найвищу вагу має критерій, який враховує якість продукції (0,2), оскільки якість робочого органу прямо впливає на ефективність техніки, витрати на її обслуговування, її довговічність, а одже – на репутацію підприємства на ринку. Для економічної безпеки це означає мінімізацію ризиків рекламаций і зупинки виробництва.

Вага критерію «Ціна та умови оплати» - 0,15. Цей критерій є особливо важливим у воєнний час, коли ліквідність підприємства - обмежена, а вартість грошей – висока. Гнучкі умови оплати (наприклад, надання відстрочки платежу, знижок) поліпшують фінансову стійкість підприємства (у попередньому розділі було показано, що це важливо для економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход»).



Вартість робочого органу – суттєвий елемент собівартості готової продукції і, відповідно, її конкурентоспроможності).

Вага критерію «Виробничі потужності та технічний рівень» також оцінена на рівні 0,15, оскільки від цього залежить надійність постачання, дотримання графіків та стандартизована якість, що для ПрАТ «ВО «Восход» означає зменшення технологічних ризиків, уникнення браку, збоїв у виробництві. В умовах війни постачальник може зникнути, потрапити під окупацію, або втратити виробничі активи.

Надійний партнер – це гарантія неперервності поставок, що критично важливо для антикризової стійкості, тому критерію «Стабільність та надійність постачальника» надано вагу 0,1.

В умовах нестабільності, посиленіх активною фазою воєнної агресії, логістика – одне з найбільш вразливих місць. У цьому контексті вчасна доставка – ключовий фактор операційної безпеки, оскільки затримки із постачанням означають втрату потенційного доходу, особливо в умовах тренду на мінімізацію запасів. Тому критерій «Логістика та терміни постачання» також оцінений на рівні 0,1.

Якісна комунікація та надійна сервісна підтримка знижують ризики неправильних поставок та конфліктів, підвищують адаптивність (вага 0,1). Ризики, пов'язані з географічним розташуванням, санкціями, фінансовою нестабільністю постачальника напряду характеризує економічну безпеку співпраці, тому вага критерію «Ризики та безпека» також становить 0,1.

Критерій «Можливість довгострокового прогнозування витрат» (вага 0,1) враховує не тільки ціну закупівлі, але й витрати на монтаж, обслуговування, знос, ремонт, тобто демонструє реальну довгострокову вигідність і, відповідно, впливає на фінансову стабільність підприємства.

Таким чином, 40% ваги займають критерії, які спрямовані на оцінку якості та технологічної надійності (що є передумовою стабільного виробництва), 35% - на вартісні та логістичні аспекти (передумова для оптимізації витрат), 25% - на ризик-орієнтовані фактори (адаптивність та гнучкість).

Результати оцінки наведено у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Оцінка постачальників робочого органу культиватора

Критерій	Вага	Абсолютне значення провайдера			Зважене значення провайдера		
		АТ «Elvorti»	ВАТ «Умань-фермаш»	ТОВ НВП «БілоцерківМАЗ»	АТ «Elvorti»	ВАТ «Умань-фермаш»	ТОВ НВП «БілоцерківМАЗ»
Якість продукції	0,2	9	8	7	1,8	1,6	1,4
Ціна та умови оплати	0,15	8	9	7	1,2	1,35	1,05
Виробничі потужності та технічний рівень	0,15	9	8	6	1,35	1,2	0,9
Стабільність та надійність	0,1	8	7	9	0,8	0,7	0,9
Логістика та терміни постачання	0,1	7	9	6	0,7	0,9	0,6
Комунікація та сервіс	0,1	9	8	7	0,9	0,8	0,7
Ризики та безпека	0,1	7	8	9	0,7	0,8	0,9
Можливість довгострокового прогнозування витрат	0,1	8	7	6	0,8	0,7	0,6
Загальна оцінка	1,0				8,25	8,05	7,05

АТ «Elvorti» за результатами оцінювання отримує найвищу оцінку – 8,25 бали завдяки високим показникам якості, потужностей та сервісу. Оцінка ВАТ «Уманьфермаш» 8,05 бали; його сильні сторони – конкурентна ціна та сильна логістика, але підприємство поступається у технічному потенціалі. Оцінка ТОВ НВП «БілоцерківМАЗ» 7,05 балів: хоча підприємство має перевагу у стабільності та безпеці, але за іншими критеріями демонструє нижчі показники. Таким чином, за незмінних інших умов доцільно надати перевагу АТ «Elvorti», але в рамках переговорного процесу узгодити питання щодо довгострокових партнерських умов, гарантій та можливості гнучко адаптуватися до змін у середовищі.

У таблиці 3.2 наведено порівняльну калькуляцію витрат на власне виробництво робочого органу культиватора силами ПрАТ «ВО «Восход» та залучення підрядника – передача ресурсного забезпечення на аутсорсинг.

Таблиця 3.2 – Порівняльна характеристика витрат на власне виробництво робочого органу культиватора та придбання його у підрядника

Стаття витрат	Сума витрат, грн/шт		Примітка
	Виробництво	Аутсорсинг	
Сировина та матеріали	607,00	-	Високолегована сталь, листовий прокат, витратні матеріали
Енергоносії	168,00	-	Для плазмового різання, зварювання, термообробки, кування
Фонд оплати праці	132,00	-	Оплата праці операторів, зварювальників, термістів, шліфувальників
Відрахування на соціальні заходи	29,00	-	ЄСВ, 22% на фонд оплати праці
Амортизація обладнання	84,00	-	Поступовий перенос вартості обладнання (пресів, верстатів тощо) на вартість готової продукції
Обслуговування та ремонт	60,00	-	Поточне технічне обслуговування обладнання, витратні матеріали
Відходи та втрати	24,00	-	Нерециркульовані відходи, технологічні втрати металу
Витрати на контроль якості	48,00	8	Перевірка твердості, геометрії, візуальний огляд/ Вхідний контроль
Витрати на пакування і зберігання	24,00	24	Упаковка для транспортування, складування
Витрати на управління процесом	24,00	16	Адміністрування, логістика всередині виробництва, планування/ Договірна робота, моніторинг
Транспортна логістика	-	46	Вартість перевезення від підрядника
Контрактні витрати, супровід	-	16	Юридичні витрати, аудит
Ціна закупівлі у постачальника	-	890	Повна вартість одиниці продукції
Всього:	1200	1000,00	

Тут варто зробити зауваження щодо того, що у випадку ухвалення рішення про аутсорсинг, підприємству необхідно врахувати не лише ціну закупівлі, але й супутні витрати, які можуть впливати на загальну ефективність: логістичні витрати, контроль якості, контрактні та адміністративні витрати, а також такі

непрямі витрати, як вартісну оцінку ризиків затримок і нестабільності, залежність від зовнішніх виконавців.

Робочий орган використовується для виробництва культиваторів. У 2024 р. підприємство реалізувало 58 одиниць культиваторів різної модифікації, загальна потреба у робочих органах склала 4 466 одиниць. Для визначення економічної доцільності самостійного виробництва розрахуємо точку беззбитковості – критичний обсяг, який демонструватиме межу потреб, нижче якої самостійне виробництво генеруватиме збиток. Для цього всі витрати, з якими пов'язане самостійне виробництво, потрібно розділити на змінні (vc) та умовно-постійні (FC), а також врахувати ціну (p), що її пропонує обраний постачальник. Аналіз таблиці 3.2 дозволяє зробити висновок, що 20% витрат можуть бути віднесені до категорії умовно-постійних, тоді критичний обсяг становитиме:

$$Q_{\text{крит}} = \frac{FC}{p - vc} = \frac{1\,071\,840}{1\,000 - 960} = 26\,796 \text{ одиниць}$$

Оскільки фактичний ( $Q_{\text{факт}} = 4\,466$  одиниць) обсяг менший за критичний ( $Q_{\text{крит}} = 26\,796$  одиниць), тобто  $Q_{\text{факт}} < Q_{\text{крит}}$ , то можна припустити, що самостійне виробництво є менш економічно вигідним, ніж передача цієї операції на аутсорсинг.

Економічна ефективність застосування аутсорсингу для забезпечення потреб підприємства у робочому органі для культиватора визначається співвідношенням витрат на самостійне виробництво (Vc) і придбання продукції у стороннього провайдера (Va). У таблиці 3.2 наведено калькуляцію витрат для обох досліджуваних альтернатив. Показано, що фактична потреба у вузлах становить 4 466 одиниць на рік. Таким чином, розраховуємо сукупні витрати:

- самостійне виробництво:  $4\,466 \times 1\,200 = 5\,359\,200$  грн;
- аутсорсинг:  $4\,466 \times 1\,000 = 4\,466\,000$  грн.

Тоді економічна ефективність застосування аутсорсингу складає:

$$E_a = \frac{5\,359\,200}{4\,466\,000} \times 100 = 124\%$$

Оскільки  $E_a > 100\%$ , то можна зробити висновок про економічну доцільність застосування аутсорсингу.

Попри економічну доцільність запровадження аутсорсингу, варто також звернути увагу на ризики, з якими пов'язана реалізація даного рішення, заздалегідь опрацювати захисні механізми, що можуть бути рекомендовані ПрАТ «ВО «Восход» для контролю або пом'якшення можливих наслідків (див. таблицю 3.3).

Таблиця 3.3 – Аналіз ризиків, з якими пов'язаний аутсорсинг виробництва робочих органів культиваторів

Категорія ризику	Характеристика ризику	Можливі наслідки	Механізми контролю та пом'якшення
1	2	3	4
Якість продукції	Невідповідність технічним характеристикам, використання неякісних матеріалів	Прискорений знос культиваторів, зростання кількості рекламаций, псування іміджу підприємства	Вхідний контроль якості, детальна технічна специфікація в контракті, пробне постачання, сертифікація виробника
Втрата контролю над процесом	Залежність від зовнішнього виконавця	Зниження гнучкості виробництва, затримки у виконанні замовлення, труднощі з коригуванням конструкцій	Укладання угоди про прийнятний рівень обслуговування, постійна комунікація, регулярний аудит виробів
Логістичні затримки	Проблеми з постачанням, причинами чого можуть бути транспорт, митниця та війна	Зупинка виробничих ліній, штрафи за недотримання строків, втрата клієнтів	Запас критичних компонентів, альтернативні маршрути логістики, чітке планування поставок, робота з кількома постачальниками
Безпека комерційної інформації	Ризик розкриття технічної документації або копіювання продукції конкурентами	Втрата унікальності, поява дешевших аналогів на ринку	Укладання угоди про нерозголошення таємниці, ліцензування креслень, захист інтелектуальної власності

Закінчення таблиці 3.3

1	2	3	4
Фінансові ризики	Зміна цін, коливання валютного курсу, затримка постачання сплаченого товару	Збільшення витрат, порушення бюджету, залежність від курсових коливань	Фіксація ціни в контракті, валютне хеджування, перевірка платоспроможності контрагента
Геополітичні ризики	Постачальник з регіону з нестабільною ситуацією	Блокування поставок, руйнування виробничих потужностей	Врахування локації постачальника при укладанні договору довгострокових контрактів, диверсифікація поставок
Репутаційні ризики	Постачальник може бути помічений у недобросовісній діяльності	Вплив на репутацію замовника, зниження довіри партнерів	Ретельна перевірка ділової репутації, контроль соціальної відповідальності постачальника
Залежність від одного постачальника	Монополізація поставок одним виконавцем	Шантаж ціною політикою, відмова в поставках без альтернативи	Множинні джерела поставок, альтернативний виробник, гнучка структура контракту
Юридичні ризики	Неврегульовані контракти, складні спори	Витрати на судові процеси, штрафні санкції	Консультація з юристом при укладанні угоди, застосування арбітражних застережень, укладання договорів згідно із національним законодавством

### 3.2 Обґрунтування економічної доцільності запропонованих заходів щодо аутсорсингу ресурсного забезпечення ПрАТ «ВО «Восход»

У таблиці 3.4 показано вплив запропонованих заходів на основні показники діяльності підприємства. Представлені дані свідчать, що за рахунок впровадження аутсорсингу ПрАТ «ВО «Восход» має можливість убезпечити себе від ключового прояву загроз своїй економічній безпеці, що було виявлено в процесі PESTEL-аналізу – підвищення собівартості. Відмова від самостійного виробництва робочих органів культиваторів дозволить підприємству скоротити собівартість реалізованої продукції на 518 тис. грн (або на 1,58%), що позитивно вплине на показник ефективності витрат – витратомісткість. До впровадження запропонованого заходу витратомісткість становила 0,78 грн/грн, тобто кожна

гривня реалізованої продукції містила 0,78 грн витрат. Після впровадження аутсорсингу витратомісткість скоротиться на 0,01 грн/грн (або на 1,58%).

Таблиця 3.4 – Вплив запропонованих заходів на ефективність діяльності ПрАТ «ВО «Восход»

№ з/п	Найменування показника	Значення показника		Відхилення	
		Факт	План	Абсолютне	Темп приросту
1	Чистий дохід, тис. грн	42109	42109	0	0
2	Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	32884	32366	-518,06	-1,58
3	Витратомісткість, грн/грн	0,78	0,77	-0,01	-1,58
4	Валовий прибуток, тис. грн	9225,00	9743,06	518,06	5,62
5	Рентабельність, %	28,05	30,10	2,05	

Динаміка витрат позитивно впливатиме на валовий прибуток: він збільшиться на 5,62% (або на 518 тис. грн), що призведе до зростання рентабельності на 2,05%.

В результаті аналізу було встановлено, що на рівень економічної безпеки негативно впливає високий рівень завантаженості обладнання на тлі низького рівня його придатності та повільних темпів оновлення основних засобів. Враховуючи ризики, пов'язані із воєнними діями на території нашої країни, підприємства обережно інвестують в оновлення своєї виробничої бази. Відмовляючись від непрофільного енерговитратного виробництва робочого органу для культиватора ПрАТ «ВО «Восход» має можливість сконцентруватися на оновленні обладнання, яке безпосередньо задіяне у реалізації виробничих процесів, що створюють для нього стратегічні конкурентні переваги.

Також було показано, що викликом для підприємства є нестача кваліфікованих кадрів, пов'язана із високою плинністю, причиною якої, зокрема, є міграція через війну та призов фахівців до лав ЗСУ. Відмова від самостійного забезпечення частини виробничого процесу також створює можливість для подолання даної загрози.

## ВИСНОВКИ

У кваліфікаційні роботі бакалавра поставлене та вирішене актуальне завдання з теоретичного обґрунтування та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу.

Одержані результати дозволяють зробити такі висновки.

Узагальнено теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємства. Встановлено, що термін «економічна безпека» виник як логічне продовження загальнішого терміну «безпека». Показано, що наразі економічну безпеку доцільно розглядати як стан функціонування підприємства, при якому воно та його продукція залишаються конкурентоспроможними на ринку, ефективно використовуються ресурси, інтелектуальний і кадровий потенціал, зберігається стабільність, стійкість, прогресивність розвитку і здатність протидіяти внутрішнім і зовнішнім загрозам. Проаналізовано складові економічної безпеки та встановлено, що окремі складові є ключовими для захисту його діяльності від внутрішніх і зовнішніх загроз. Ці складові охоплюють всі основні аспекти функціонування підприємства і сприяють його стійкості. Систематизовано основні підходи до оцінки рівня економічної безпеки. Показано, управління економічною безпекою реалізується через двовекторну стратегію: превентивні заходи та адаптивне реагування на дестабілізуючі фактори. Запобігання виникненню загроз є пріоритетнішим порівняно з ліквідацією їхніх наслідків. Аутсорсинг розглядають як економічно вигідну модель, яка уможливорює концентрацію ресурсів і зусиль на стратегічних пріоритетах бізнесу. Це є ключовою перевагою співпраці з зовнішніми провайдерами, оскільки вона дозволяє перерозподілити внутрішні ресурси та оптимізувати загальну ефективність функціонування підприємства.

Проаналізовано підприємницьку діяльність ПрАТ «ВО «Восход». Встановлено, що за період 2022-2024 рр. динаміка більшості показників була



нестабільною, що значною мірою є наслідком повномасштабного вторгнення РФ на територію України, що, зокрема, призвело до скорочення попиту та, як наслідок, - обсягів реалізації сільськогосподарської техніки на внутрішньому ринку. Разом з тим, збільшення у 2024 р. імпорту (зокрема, у сегменті ґрунтообробної техніки на 38,2%) свідчить про те, що попит на техніку зростає.

Динаміка собівартості реалізованої продукції відповідає динаміці виручки від реалізації: зростання собівартості зумовлене комплексом глобальних та локальних економічних факторів. Динаміка показників виручки та собівартості відбивається на динаміці показника валового прибутку, яка демонструє значну волатильність із суттєвим падінням у 2023 р. та значним відновленням у 2024 р. Зростання рентабельності продукції є результатом ефективного управління прямими витратами, успішної цінової політики, раціональної структури асортименту (збільшення частки більш маржинальних видів техніки), підвищення ефективності виробничих процесів. При цьому динаміка рентабельності виробництва є мінливою, що є наслідком зростання витрат на логістику, а також адміністративних витрат на адаптацію до нових умов (пошук нових постачальників, проектування нових видів продукції тощо).

Протягом аналізованого періоду вартість основних фондів стабільно скорочувалася. Побудована трендова модель дозволяє припустити, що за умови збереження сформованої тенденції у 2025 р. вартість основних фондів продовжуватиме скорочуватися. Ефективність використання основних фондів характеризує динаміка показника фондовіддачі: у 2022 р. кожна гривня, інвестована в основні засоби, трансформувалася у 4,77 грн чистого доходу, у 2023 р. цей показник скоротився до 3,1 грн, а у 2024 р. збільшився до 6,14 грн.

Побудована залежність між часткою оборотних/необоротних активів та рентабельністю виробництва свідчить, що скорочення частки необоротних і відповідно збільшення частки оборотних активів у загальній структурі активів призводить до зростання рентабельності виробництва.

Динаміка досліджених показників відображає складний, але в підсумку успішний процес адаптації та трансформації підприємства. Після кризового

періоду 2022-2023 років, який змусив ПрАТ «ВО «Восход» значно скоротити штат та зіткнутися з падінням продуктивності та виручки, у 2024 році підприємство демонструє вражаючий результат. Воно змогло різко підвищити продуктивність праці кожного співробітника та відновити обсяги виручки до докризового рівня, працюючи при цьому з істотно меншою кількістю персоналу. Це свідчить про системні зміни в управлінні, технологіях та бізнес-моделі, що призвели до значного зростання ефективності.

Оцінено економічну безпеку ПрАТ «ВО «Восход». В цілому фінансова складова економічної безпеки демонструє стабільно позитивну динаміку. Значення виробничо-збутової складової є незадовільним: підприємству критично важливо терміново розробити та реалізувати стратегію з оновлення основних фондів. Динаміка техніко-технологічної складової економічної безпеки є нестійкою. Загалом, підприємство демонструє здатність до операційної ефективності та покращення використання вже наявних ресурсів. Загальний рівень економічної безпеки підприємства, з точки зору управління персоналом, демонструє змішану, але переважно позитивну динаміку. Загальний рівень економічної безпеки ПрАТ «ВО «Восход» демонструє значний позитивний прогрес. Виконано оцінку ймовірності банкрутства з використанням трьох методів: О.О. Терещенка, Е. Альтмана та на основі динаміки коефіцієнта Бівера. Отримані дані свідчать, що загроза банкрутства для підприємства є низькою.

Показано, що на рівень економічної безпеки підприємства суттєво впливає зовнішнє середовище, оскільки воно формує умови, в яких підприємство функціонує, конкурує, приймає рішення та виживає. Для проведення аналізу зовнішнього середовища та вивчення його впливу на економічну безпеку ПрАТ «ВО «Восход» використано PESTEL-аналіз. Зовнішнє середовище для ПрАТ «ВО «Восход» - складне, але воно містить як ризики (воєнний стан, економічна нестабільність, конкуренція), так і можливості (імпортозаміщення, локалізація виробництва, підтримка держави, експорт до країн, які шукають дешеві альтернативи). Відповідно систематизовано стратегічні пріоритети для посилення рівня економічної безпеки підприємства.

Обґрунтовано управлінські рішення щодо забезпечення економічної безпеки ПрАТ «Во «Восход» за рахунок використання аутсорсингу. Враховуючи природу запропонованих стратегічних реакцій, пріоритетів стратегічного розвитку, а також результати аналізу стану внутрішнього середовища ПрАТ «ВО «Восход» перспективним напрямком поліпшення рівня економічної безпеки є аутсорсинг.

Вихідним етапом ухвалення рішення про передачу бізнес-процесу (функції) на аутсорсинг є складання діаграми Ганта, що дозволяє одразу побачити всі необхідні кроки, їхню послідовність, тривалість кожної фази та загальний обсяг робіт. Для вибору операції, яку варто передати на аутсорсинг, використано матрицю PriceWaterhouseCoopers.

Проведений аналіз показав, що власна технічна база підприємства потребує значних інвестицій. У коротко- та середньостроковій перспективі підприємству не вигідно інвестувати у виробничу дільницю, яка не є стратегічною. Передача виготовлення робочих органів зовнішньому постачальнику дозволяє відкласти або уникнути капітальних витрат.

Через зростання цін на сировину, здороження обслуговування обладнання, збільшення податкового та інфляційного навантаження, ПрАТ «ВО «Восход» перебуває в умовах постійного тиску на рентабельність виробництва. Водночас зовнішні підрядники, які спеціалізуються на металовиробах, мають нижчу собівартість, вищу продуктивність праці та вигідні умови закупівлі матеріалів завдяки масштабам. Для вибору оптимального провайдера використано експертний метод.

Розраховано критичний обсяг, який демонструватиме межу потреб, нижче якої самостійне виробництво генеруватиме збиток та встановлено, що фактичні потреби є меншими, тому робочі органи доцільніше купувати. Розраховано економічну ефективність аутсорсингу: оскільки значення є більшим за 1, то це підтверджує попередньо зроблений висновок про доцільність запровадження аутсорсингу.

Оцінено вплив, який запропоновані заходи спричиняють на основні показники діяльності підприємства. Представлені дані свідчать, що за рахунок впровадження аутсорсингу ПрАТ «ВО «Восход» має можливість убезпечити себе від ключового прояву загроз своїй економічній безпеці, що було виявлено в процесі PESTEL-аналізу – підвищення собівартості. Відмова від самостійного виробництва робочих органів культиваторів дозволить підприємству скоротити собівартість реалізованої продукції на 518 тис. грн (або на 1,58%), витратомісткість скоротиться на 0,01 грн/грн, валовий прибуток збільшиться на 5,62%, що призведе до зростання рентабельності на 2,05%.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Сисоліна Н.П., Савеленко Г.В., Сисоліна І.П. Економічна безпека підприємств в умовах війни: можливості та загрози. *Економіка та суспільство*. 2024. № 65. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-19>
2. Шарапатюк М. Аграрне машинобудування в Україні: виклики та можливості розвитку. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2024. № 4 (339). С. 142 - 147. DOI: <https://doi.org/10.31891/2307-5732-2024-339-4-23>
3. Кіяновський М.В., Цвівінда Н.І., Рязанцев А.О. Обґрунтування параметрів інструментального забезпечення виробництва в умовах функціонального аутстафінгу або аутсорсингу. *Вісник Криворізького національного університету*. 2022. № 54. С. 103 – 108. DOI: <https://doi.org/10.31721/2306-5451-2022-1-54-103-109>
4. Гаркуша В.О., Єршова Н.Ю. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. № 28. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>
5. Зіненко К.А., Кобелева Т.О. Економічна безпека підприємства: методологічна сутність та складові формування. *Вісник НТУ «ХПІ» (економічні науки)*. 2022. № 4. С. 9 – 16. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2022.4.9>
6. Чернишов О.Д. Особливості застосування концепції адаптивного управління при забезпеченні економічної безпеки підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. № 48. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-13>
7. Романенков Ю. О. Теоретичні аспекти оцінки рівня економічної безпеки підприємства / Ю. О. Романенков, Є. О. Шафроненко // Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта : матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції, 1 листопада 2023 р. – Харків : ХНУРЕ, 2023. – С. 167-170. DOI: <https://doi.org/10.30837/978-966-659-360-6>
8. Гавловська Н.І., Матюх С.А., Любохинець Л.С. Оцінювання стану економічної безпеки промислового підприємства. *Scientific Journal “Development*

*Service Industry Management*". 2023. № 1(1). С. 6 – 12. DOI: [https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1\(1\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2023-1(1))

9. Кошельок Г.В., Малікова І.П. Методичні підходи до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, Бізнес та Управління*. 2021. № 5(32). С. 62 – 69. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.32-9>

10. Сосновська О.О., Житар М.О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *БізнесІнформ*. 2019. № 1. С. 21 – 26.

11. Богданюк І.В. Використання індикаторного підходу до оцінки економічної безпеки підприємств. *Економічний простір*. 2024. № 193. С. 81 – 86. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.193.81-86>

12. Шуміло О.С. Підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємств роздрібною торгівлі. *Економічний простір*. 2018. № 131. С. 194 – 204.

13. Шило Ж. Методика оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *International Science Journal of Management, Economics & Finance*. 2022. Т. 1. № 4. С. 17-25. DOI: <https://doi.org/10.46299/j.isjmef.20220104.03>

14. Козлова В.Я. Сучасні методи оцінки економічної безпеки підприємства. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. 2018. № 35. С. 96 – 100.

15. Фісуненко П.А., Акімова С.М. Перспективи подальшого вдосконалення підходів до оцінки рівня економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2018. № 138. С. 214 – 222. DOI: <https://doi.org/10.30838/P.ES.2224.231018.214.259>

16. Фролова Л.В., Роженко О.В. Методичні підходи до оцінювання економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. № 3(177). 2016. С. 199–209.

17. Коптева Г.М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. *Східна Європа: Економіка, бізнес та Управління*. 2020. № 2(25). С. 221 – 229. DOI: <https://doi.org/10.32782/easterneurope.25-32>

18. Ковальчук А.М. Управлінські аспекти оцінювання економічної безпеки підприємства в умовах трансформаційної економіки. *Економічний вісник*. 2020. № 4. С. 211 – 218. DOI: <https://doi.org/10.33271/ebdut/72.211>
19. Пілецька С.Т., Коритько Т.Ю., Ткаченко Є.В. Модель інтегральної оцінки економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Донбасу*. 2021. № 3(65). DOI: [https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3\(65\)-56-65](https://doi.org/10.12958/1817-3772-2021-3(65)-56-65)
20. Когут М.В. Використання аутсорсингу в діяльності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2023. №т 58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-58-57>
21. Когут М.В., Содома Р.І., Дубинецька П.П. Вплив аутсорсингу на ефективність бізнесу: аналіз вигод і ризиків. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-57-33>
22. Логістичний менеджмент: навчально-методичний комплекс з дисципліни [Електронний ресурс]: навчальний посібник для студентів другого (магістерського) рівня спеціальності 073 «Менеджмент» / КПІ ім. Ігоря Сікорського; уклад.: С.В.Смерічевська. Київ: КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 160 с.
23. Самойленко А.А., Кулік А.В. Analysis of the expedience of transfer of functions of the enterprise to outsourcing. *Modern Engineering and Innovative Technologies*. 2022. № 2(21-02). С. 101 – 107. DOI: <https://doi.org/10.30890/2567-5273.2022-21-02-053>
24. Водолажська Т.О., Семенова Т.Ю. Аналіз науково-методичних підходів до оцінки ефективності аутсорсингу. *Економіка транспортного комплексу*. 2023. № 41. С. 64 – 77. DOI: <https://doi.org/10.30977/ЕТК.2225-2304.2023.41.64>
25. Гнип Г. Частка української агротехніки на внутрішньому ринку скорочується. *Agro Times*. 02.12.2024. URL: <https://surl.li/xzyzog> (дата звернення: 07.05.2025).

26. Власюк В.Є, Гордієнко К.О., Пшенична А.О. Оцінка ймовірності банкрутства вітчизняних підприємств (на прикладі ПАТ «Комбінат «Тепличний»). *Економіка і суспільство*. 2017. № 12. С. 68 – 72.

27. Хринюк О.С., Бова В.А. Моделі розрахунку ймовірності банкрутства як метод оцінки фінансового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2018. № 2. URL: <https://surl.li/kzhdyu> (дата звернення: 09.05.2025).

28. Іваненко В.О., Лайчук С.М. Матричні методи в оцінці доцільності бухгалтерського аутсорсингу. *БізнесІнформ*. 2021. № 2. С. 223 – 232. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2021-2-223-232>



Відгук  
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра  
студента групи 073-21-3  
Колпака Данила Олександровича

на тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу»

1) Актуальність теми: сучасні умови господарювання вимагають від підприємців перегляду традиційних підходів до управління. Для вітчизняного виробника навісної сільськогосподарської техніки управління економічною безпекою є надзвичайно важливим завданням, оскільки дозволяє проактивно реагувати на кризи, зберігати життєдіяльність і конкурентоспроможність. Ризики перебоїв постачання матеріалів та комплектуючих, спричинені порушенням традиційних ланцюгів постачання, можуть паралізувати виробничий процес. Зниження платоспроможності вітчизняних фермерів через втрату земель, техніки і, відповідно, доходів, спричинене війною загрожує зменшенням обсягів продажів. Тому для вітчизняного виробника аграрної техніки управління економічною безпекою дозволяє створити перумови для розвитку навіть в умовах кризи.

2) Колпак Данил Олександрович показав достатньо високий рівень концептуальних знань та володіння станом питання, що характеризується наявністю негрубих помилок або описок. При цьому має місце критичне осмислення основних теорій, принципів, методів і понять у професійній діяльності менеджера, що характеризується використанням комплексу взаємодоповнюючих методів дослідження: методів теоретичного узагальнення та критичного аналізу, економіко-статистичного, економічного, фінансового, стратегічного аналізу, кореляційно-регресійні методи.

3) Бакалавр проявив уміння виявляти проблеми, формулювати гіпотези та розв'язувати проблеми, обирати адекватні методи та інструментальні засоби, збирати та логічно й зрозуміло інтерпретувати інформацію, використовувати інноваційні підходи до вирішення завдань в практичній діяльності з не грубими помилками.

4) Студент виявив достатньо високий рівень володіння проблематикою галузі професійної діяльності менеджера з незначними хибами.

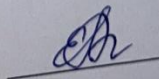
5) При цьому мова написання роботи є точною, логічною та виразною. Думки викладено послідовно, наявні логічні власні судження та доречна аргументація, здатність робити висновки та формулювати пропозиції.

6) Відмічається доречна комунікаційна стратегія.

7) Колпак Д.О. показав високий рівень автономності та відповідальності, наявні уміння управляти комплексними діями або проектами, високий рівень відповідальності за прийняття рішень у непередбачуваних умовах; високий рівень відповідальності за професійний розвиток окремих осіб та/або груп осіб. Відмітимо здатність до подальшого навчання з високим рівнем автономності.

Кваліфікаційна робота в цілому заслуговує оцінки «*добре*».  
Упевнене володіння компетенціями менеджменту особистості (не реалізовано дві вимоги)

Науковий керівник дипломної роботи  
к.е.н., доц. кафедри  
менеджменту



О.Г. Грошелева

**РЕЦЕНЗІЯ**  
на кваліфікаційну роботу ступеня бакалавра  
студента групи 073-21-3  
Колпака Данила Олександровича

на тему «Обґрунтування управлінських рішень у сфері забезпечення економічної безпеки підприємства за рахунок використання аутсорсингу»

**Актуальність постановки і розроблення завдань** Вибір аутсорсингу виробничої операції як інструменту підвищення економічної безпеки для вітчизняного виробника аграрної техніки є цілком обґрунтованим і стратегічно доцільним. Це підвищує стійкість підприємства до шоків і дозволяє адаптуватися до ринкових коливань без втрати гнучкості, а також посилити стратегічну конкурентоспроможність і зменшити втрати через розпорошення ресурсів. Завдяки аутсорсингу підприємство може оперативніше реагувати на зміни попиту, нарощувати або скорочувати виробництво без ризиків внутрішнього дисбалансу. Тобто, аутсорсинг – це не просто про скорочення витрат, сьогодні його доцільно розглядати як інструмент стратегічного управління ризиками. Для вітчизняного виробника навісної сільськогосподарської техніки він трансформується у потужний важіль для забезпечення економічної безпеки.

**Обґрунтованість висновків і пропозицій** Теоретичною основою проведеного дослідження є 28 джерел, на які зроблено посилання у роботі. Висновки, що наведені у дипломній роботі, достатньо обґрунтовані проведеними розрахунками, отриманим економічним ефектом.

**Участь студента у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення / ідей/ Колпак Данил Олександрович брав активну участь у проведених дослідженнях, теоретичній та аналітичній обробці отриманих результатів, формулюванні наукового положення та методики**

**Вміння студента чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформляти його** Бакалавр показав високе вміння чітко, грамотно й аргументовано викладати матеріал, правильно оформлювати його згідно з чинними методичними рекомендаціями

**Недоліки щодо змістовної частини роботи, оформлення** В процесі оцінки ефективності реалізації запропонованих заходів щодо відмови від самостійного виробництва одного з вузлів аграрної техніки доцільно було б розглянути додатковий ефект, який формується в результаті вивільнення частини основних засобів.

Висновок щодо рекомендації до захисту в ЕК: рекомендовано.

Зав. кафедр. ЕАФ  
(Місце роботи та посада рецензента)

(підпис)

Гатаєва О.В.  
(ініціали)