

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Інститут управління, психології та безпеки
Кафедра менеджменту**

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
2 курсу денної форми навчання
Олега ЗУБИКА

Науковий керівник
доцент, кандидат економічних наук
Ольга МАРЧЕНКО

Рецензент
кандидат економічних наук, доцент
Михайло ОРОБЧУК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«_____» _____ 2023 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту

(підпис)

Львів
2023

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Інститут управління, психології та безпеки /

Кафедра менеджменту

Освітній ступінь «магістр»

Галузь знань 07 «Управління та адміністрування»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління та безпека організації»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

«__» _____ 20__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧА ВИЩОЇ ОСВІТИ

Олега ЗУБИКА

(ім'я та ПРІЗВИЩЕ)

1. Тема роботи «Управління економічною безпекою підприємства»

керівник роботи

Марченко Ольга Михайлівна, к. е. н., доц.
(прізвище, ім'я по-батькові, науковий ступінь, вчене звання)

затверджені наказом по університету від «__» _____ 20__ р. № _____

2. Строк подання здобувачем освітнього ступеня бакалавр роботи «__» _____ 2023 р.

3. Вихідні дані для роботи: навчально-методична та наукова література, інформаційні ресурси інтернету з менеджменту та проблематики економічної безпеки підприємства, дані досліджень консалтингових та інших агентств, статистична інформація, матеріали управлінської та господарської практики ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що їх належить розробити)

1. Теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства.

2. Аналіз системи управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

3. Напрями удосконалення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

5. Перелік графічного матеріалу: _____

6. Консультанти розділів роботи

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

7. Дата видачі завдання «__» _____ 20__ р.

АНОТАЦІЯ

ЗУБИК О. Управління економічною безпекою підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2023.

У першому розділі узагальнені теоретичні засади управління економічною безпекою підприємства, зокрема, з'ясовано його зміст та компоненти.

Другий розділ містить аналіз системи управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП». Зокрема, охарактеризовано господарську діяльність та загальну систему управління, проаналізовано організаційне забезпечення та функціонування системи управління економічною безпекою агрохолдингу.

У третьому розділі обґрунтовані напрями удосконалення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»: покращення організаційної структури управління економічною безпекою, ідентифікація загроз та розроблення стратегії економічної безпеки агрохолдингу.

Ключові слова: безпека, економічна безпека, загроза, ризик, управління економічною безпекою підприємства, стратегія економічної безпеки.

ABSTRACT

ZUBYK O. Management of economic safety of the enterprise. - Manuscript.

Research for obtaining a master's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2023.

The first section summarizes the theoretical principles of managing the economic safety of the enterprise, in particular, its content and components are clarified.

The second section contains an analysis of the economic safety management system of CONTINENTAL FARMER'S GROUP LLC. In particular, the economic activity and the general management system are characterized, the organizational support and functioning of the economic safety management system of the agricultural holding are analyzed.

In the third section, the directions for improving the economic safety management of CONTINENTAL FARMER'S GROUP LLC are substantiated: improvement of the organizational structure of economic safety management, identification of threats and development of the economic safety strategy of the agricultural holding.

Key words: safety, economic safety, threat, risk, enterprise economic safety management, economic safety strategy.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Сутність економічної безпеки підприємства в ринкових умовах	8
1.2. Складники системи економічної безпеки підприємства	11
1.3. Концептуальні засади управління економічною безпекою підприємства	14
Висновки до першого розділу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	18
2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та системи управління ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	18
2.2. Організаційне забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	27
2.3. Аналіз функціонування системи управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	36
Висновки до другого розділу	42
РОЗДІЛ 3. РОЗДІЛ 3.	
НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	44
3.1. Вдосконалення організаційного забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	44
3.2. Ідентифікація загроз та розроблення стратегії економічної безпеки ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»	49
Висновки до третього розділу	59
ВИСНОВКИ	60
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	64
ДОДАТКИ	69

ВСТУП

В умовах ринку, суб'єкт підприємництва не зможе існувати, якщо не забезпечить захист своїх ресурсів від бізнес-процесів від ризиків та загроз, а отже, не подбає про свою економічну безпеку. В період війни та у майбутньому часі поствоєнного відновлення економіки України, як ніколи актуальним є і буде стабільне, прибуткове функціонування та розвиток підприємств, що значною мірою визначається економічною безпекою підприємства.

Проблема економічної безпеки підприємства була предметом наукових досліджень таких науковців як В. Алькема, Б. Андрюшкін, О. Ареф'єва, О. Захаров, М. Зубок, О. Кириченко, Козаченко, О. Ляшенко, О. Марченко, В. Франчук та інші. Ними були окреслені основні компоненти економічної безпеки підприємства, концептуальні засади управління нею, досліджені методи та механізми забезпечення.

З точки зору забезпечення національної, і зокрема, продовольчої безпеки, особливої уваги потребує економічна безпека агрохолдингів, які є основними суб'єктами господарювання на аграрному ринку. Очевидно, що зважаючи на специфіку господарської діяльності, ризики аграрної сфери, управління економічною безпекою агрохолдингів буде мати свої особливості. Тому, дослідження особливостей управління економічною безпекою підприємства різних видів економічної діяльності в сучасних умовах, у тім числі, в умовах військових дій на території країни є на часі. Отже, тема кваліфікаційної роботи є **актуальною**.

Метою кваліфікаційної роботи є узагальнення теоретичних засад та аналіз практичного досвіду управління економічною безпекою підприємства та обґрунтування на цій основі напрямів його удосконалення.

Реалізація поставленої мети зумовила такі **завдання кваліфікаційної роботи:**

- з'ясувати зміст поняття «економічна безпека підприємства»;
- визначити компоненти системи економічної безпеки підприємства;
- узагальнити концептуальні засади управління економічною безпекою підприємства;
- охарактеризувати господарську діяльність та систему управління ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»;
- проаналізувати організаційне забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»;
- дослідити функціонування системи управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»;
- обґрунтувати пропозиції щодо вдосконалення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

Об'єктом дослідження є система управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є організаційно-методичне забезпечення, процес та особливості управління економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі використані як загальнонаукові, так і спеціальні методи наукових досліджень. Зокрема, методи аналізу і синтезу, індукції і дедукції, узагальнення, порівняння, абстрагування, системний підхід використані для дослідження теоретичних засад управління економічною безпекою підприємства та обґрунтування рекомендацій щодо його удосконалення. Аналіз господарської діяльності, функціонування системи управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», виконано із застосуванням, окрім загальнонаукових, методів фінансового аналізу (методу фінансових коефіцієнтів), PESTEL-аналізу, SWOT-аналізу, методики експертних оцінок.

Інформаційна база. Інформаційну базу кваліфікаційної роботи склали: науково-методична та наукова література, інформаційні ресурси інтернету, що висвітлюють проблеми менеджменту та управління

економічною безпекою підприємства; дані консалтингових агентств, соціологічних досліджень, статистична інформація, що стосується економічної безпеки підприємств України та діяльності агрохолдингів, матеріали офіційного веб-сайту, фінансової звітності, управлінської практики ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Розроблені автором пропозиції та рекомендації впроваджені у практику управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається з вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Вона містить 3 рисунки, 10 таблиць, 9 додатків, 58 позицій використаної літератури.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність економічної безпеки підприємства в ринкових умовах

Україна, як і більшість розвинених країн світу є країною з ринковою економікою. Основою ринкової економіки є конкуренція. Тому, суб'єкт господарювання в умовах ринку може зіштовхуватися з її недобросовісними проявами, що матиме як наслідок втрату ринкової частки, втрату репутації, прибутку тощо. З іншого боку, сучасне зовнішнє середовище, у якому функціонують підприємства є динамічним та мінливим, що зумовлює виникнення низки ризиків, пов'язаних з господарською діяльністю. Джерелом ризиків та загроз можуть бути і елементи внутрішнього середовища підприємства, зокрема, персонал, який може стати причиною розголошення конфіденційної інформації, втрати майна (активів), упущеної вигоди. Таким чином, в умовах ринку перед суб'єктом підприємництва виникає проблема забезпечення його економічної безпеки.

Безпека у перекладі з грецької означає «володіти ситуацією» [38, с. 12]. Виходячи з трактування поняття «безпека» у словниках української мови – це стан, коли немає загроз [38, с. 13]. На наш погляд, це абсолютне, ідеалістичне розуміння даного поняття, оскільки на сучасному етапі розвитку людства відсутність загроз є утопією. Тому, сьогодні поняття «безпека» трактують не лише як відсутність небезпек та загроз (рис. 1.1).

Щодо трактування поняття «економічна безпека», то ми поділяємо підхід, згідно яким під економічною безпекою слід розуміти якісну характеристику економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати

нормальні умови функціонування; стійке забезпечення ресурсами та розвиток; послідовну реалізацію економічних інтересів [38, с. 15].

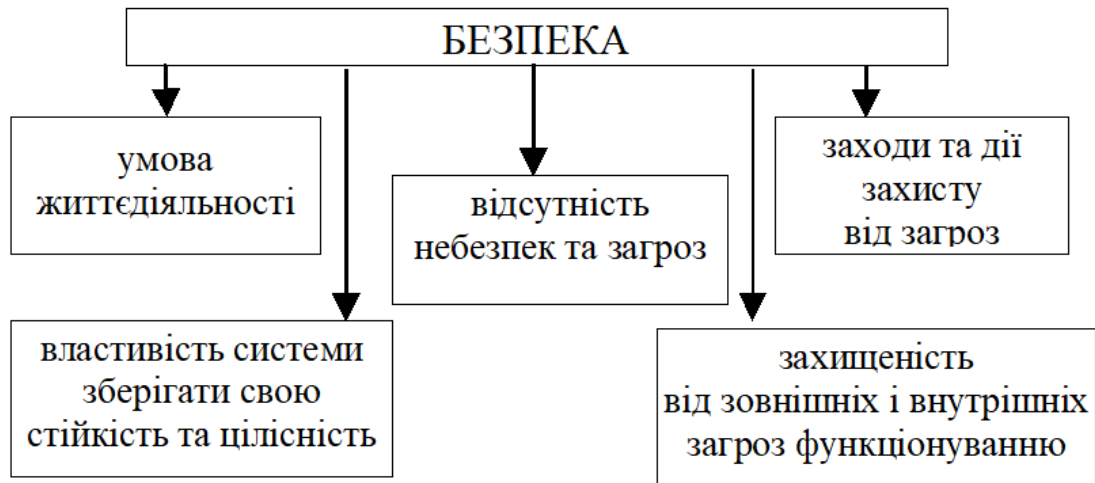


Рис. 1.1. Сучасне розуміння поняття «безпека» [38, с. 14]

Розуміння економічної безпеки підприємства пройшло складний шлях еволюції від вузького бачення (як захист майна, конфіденційної інформації, власників та топ-менеджерів) до комплексного (беруться до уваги усі ресурси підприємництва).

Аналіз наукової літератури [3; 6; 8; 10; 11; 12; 15; 16; 19; 20; 22; 27; 31; 38; 46] засвідчив, що серед науковців немає одностайності щодо трактування економічної безпеки підприємства, однак, серед проаналізованих визначень можна виокремити такі основні підходи:

– ефективності та розвитку: економічна безпека підприємства розглядається як його спроможність ефективно використовувати ресурси та забезпечувати розвиток (у даному випадку, економічна безпека є загальним мірилом успішності підприємства та ефективності його управління, адже будь-яке управління спрямоване на розвиток об'єкта управління);

– стійкості та рівноваги: економічна безпека підприємства розглядається як певний його фінансово-економічний стан, який є стійким до зовнішніх чи внутрішніх негативних впливів, як фінансово-економічна

рівновага (даний підхід на наш погляд, є доволі пасивним і передбачає, насамперед, зміцнення внутрішнього потенціалу підприємства з метою недопущення виведення підприємства з стану рівноваги наслідками реалізації загроз, проте не враховується можливість не допустити саму реалізацію загрози);

- адаптивний: економічна безпека підприємства розглядається як його здатність адаптуватися до змін зовнішнього та внутрішнього середовища (даний підхід нівелює спроможність підприємства впливати на підконтрольні чинники свого зовнішнього та внутрішнього середовища, попит, змінювати ситуацію на ринку);

- гармонізаційний: економічна безпека підприємства розглядається з точки зору узгодження його інтересів із стейкхолдерами, контрагентами (видається, що за такого підходу досягнення економічної безпеки стає неможливим внаслідок серйозної суперечливості та динамічних змін його загальнокорпоративних інтересів з приватними інтересами працівників, контрагентів, держави);

- захисний: економічна безпека підприємства розглядається як певний рівень захищеності його ресурсів, інтересів від загроз (такий підхід, як і адаптивний не враховує здатність підприємств впливати на підконтрольні чинники його зовнішнього та внутрішнього середовища з метою запобігання виникненню загроз).

Таким чином, жоден з підходів не позбавлений недоліків, а тому, на наш погляд, економічну безпеку підприємства слід розглядати як комплексне поняття, що повинне передбачати: стан захищеності його ресурсів та бізнес-процесів від зовнішніх та внутрішніх загроз, який дає йому змогу підтримувати стійке ефективне функціонування та розвиток, реалізовувати конкурентні переваги та економічні інтереси.

1.2. Складники системи економічної безпеки підприємства

Оскільки поняття «економічна безпека підприємства» є комплексним, його слід розглядати з точки зору системного підходу.

Аналіз літератури [3; 6; 8; 10; 12; 15; 16; 19; 20; 27; 31; 38; 46] свідчить, що в системі економічної безпеки підприємства виділяють її функціональні компоненти, які називають складовими. Проте, ми погоджуємося з думою [9, с. 43], що слово «складова» – це калька з російської, а в українській мові доречно вживати слово складник як елемент системи.

В більшості наукових праць в системі економічної безпеки підприємства виділяють складники за видами ресурсів, які є об'єктами захисту або сферою діяльності підприємства (табл. 1.2).

Узагальнивши існуючі підходи вчених, вважаємо за доцільне виділяти такі складники економічної безпеки підприємства:

- 1) фінансову безпеку(яка, в основному, визначається фінансовою стійкістю та незалежністю підприємства);
- 2) інтелектуально-кадрову безпеку (яка охоплює як захищеність персоналу від загроз, так і захищеність підприємства від дій персоналу, які можуть нанести шкоду ресурсам чи репутації підприємства);
- 3) правову або комплаєнс-безпеку (передбачає дотримання вимог чинного законодавства та нормативно-правових актів, які регулюють сферу господарської діяльності підприємства);
- 4) інформаційну безпеку (яка передбачає дотримання конфіденційності інформації, у тім числі у інформаційних мережах та каналах підприємства, збереження комерційної таємниці тощо);
- 5) виробнича безпека або безпека операційної діяльності (передбачає захищеність операційних процесів);
- 6) майнова безпека (фізичний захист та охорона майна підприємства);

Таблиця 1.2

Визначення складників економічної безпеки підприємства науковцями

Автор	Ілляшенко С.Н.	Подлужна Н. А.	Глушенко С.В.	Турило А.М.	Покропивний С.Ф.	Молодецька О. М.	Шульга І.П.	Гесьць В.М.	Живко Альєма В.Г.	Хринюк О.С.
Складова										
Безпека проведення шпигунства			+							
Виробнича/операційна			+	+						
Екологічна	+	+					+	+		
Енергетична										
Інвестиційна				+						
Інтелектуальна	+	+			+	+				+
Інтерфейс на	+									
Інформації та прийняття рішень			+							
Інформаційна	+	+	+		+		+	+	+	+
Кадрова	+	+			+	+	+	+	+	+
Корпоративна						+				
Кримінальна		+								
Культурна			+							
Менеджменту й кадрів			+							
Політико-правова	+									
Правова	+	+			+		+	+		+
Ресурсна/ матеріало-сировинна		+					+			
Ринкова	+		+			+				
Силова/фізична	+				+	+		+	+	+
Соціальна		+				+				
Технічна/ техніко-технологічна	+	+			+	+		+	+	
Технологічна							+	+	+	+
Фінансова/фінансово-економічна	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Юридична			+							

Джерело: [9, с. 277]

7) ринкова безпека (спроможність реалізовувати конкурентні переваги та захищеність від недобросовісної конкуренції);

8) інтерфейсна безпека (захищеність репутації, іміджу, безпека відносин з контрагентами).

Вважається, що головним складником серед компонентів економічної безпеки підприємства є фінансова безпека. З одного боку тому, що будь-яка шкода нанесена підприємству трансформується у фінансові збитки. З іншого боку тому, що фінансово незалежний суб'єкт господарювання, який характеризується фінансовою стійкістю має більше можливостей фінансувати діяльність із попередження, нейтралізації чи мінімізації загроз.

Досягнення та підтримка бажаного стану економічної безпеки за кожним складником зумовлює виявлення потенційних та реальних загроз, їхніх джерел та оцінку можливих наслідків.

Як свідчать результати дослідження компанії РwС «Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні», яке проводилося у 2021 р., суб'єкти господарювання, у яких є власна служба безпеки зіштовхувалися з такими загрозами (кризовими ситуаціями, які виникли внаслідок їхньої реалізації): нападом на працівників або власників компанії – 80 %; напади на активи (крадіжки майна, транспорту, врожаю) – 58 %; кібератаки – 64 %; корпоративні конфлікти – 46 %; медіа-атаки – 64 %; незаконні конкурентні дії – 66 %; незаконні дії держаних чи правоохоронних органів – 56-58 %; інші – 80 %. [41, с. 13].

Найчастіше український бізнес у 2020 р. зіштовхувався з такими видами економічних злочинів та шахрайства: незаконне привласнення майна (28 % респондентів), шахрайство у сфері закупівель (20 %), недобросовісна конкуренція (17 %), хабарництво і корупція (15 %), кіберзлочини (4 %), інсайдерська торгівля (4 %), відмивання коштів і санкції (4 %), фальсифікація фінансової звітності (2 %), шахрайство споживачів (2 %), шахрайство у сфері оподаткування (2 %) [41, с. 37] .

Таким чином, бачимо, що для українських суб'єктів господарювання актуальними є такі складники економічної безпеки як майнова, ринкова, кадрова, інформаційна, інтерфейсна, фінансова безпека.

1.3. Концептуальні засади управління економічною безпекою підприємства

Бажаний рівень економічної безпеки підприємства не досягається сам по собі, а є результатом цілеспрямованих управлінських рішень та дій.

У науковій літературі щодо досягнення бажаного (задовільного) рівня економічної безпеки підприємства як тотожні вживаються поняття «система забезпечення економічної безпеки підприємства» та «система управління економічною безпекою підприємства» (табл. 1.2).

На наш погляд, економічна безпека є об'єктом управління, а отже, більш доречним буде вживання словосполучення «управління економічною безпекою підприємства».

Проаналізувавши визначення змісту управління економічною безпекою підприємства, наведені у науковій літературі, вважаємо, що вони, не в повній мірі розкривають існуючі підходи до управління, зокрема, суб'єктно-об'єктний, функціонально-процесійний.

Узагальнюючи наведені визначення, а також враховуючи загальноприйняті підходи до управління, вважаємо, що під управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти процес планування, організації, мотивації та контролю управлінських рішень та дій для цілеспрямованого впливу на чинники внутрішнього і підконтрольного підприємству зовнішнього середовища з метою досягнення бажаного рівня захищеності ресурсів, бізнес-процесів та інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Управління економічною безпекою підприємства реалізується за допомогою певного механізму, який охоплює наукове, організаційне, інформаційне, методичне його забезпечення, методи та інструменти управлінського впливу.

Таблиця 1.2

Визначення змісту управління економічною безпекою підприємства
у науковій літературі

Автор	Визначення
Л. Гнилицька, І. Белоусова, В. Сідак, О. Кириченко	Управління системою економічної безпеки підприємства – це об’єктивно зумовлена послідовність управлінських дій з забезпечення економічної безпеки підприємства. До основних його елементів слід віднести: визначення потреб у забезпеченні безпеки, сили та засоби забезпечення безпеки, а також організаційно-господарський механізм забезпечення функціонування підприємства та його безпеки, формулювання цілей та задач забезпечення безпеки.
О. Кантаєва	Забезпечення економічної безпеки передбачає виділення, аналіз й оцінювання існуючих загроз з кожної функціональної складової та розроблення на їх основі системи протидіючих і застережних заходів».
О. Коваленко	«... під забезпеченням економічної безпеки підприємства пропонуємо розуміти безперервний, системний процес, перебіг якого передбачає діагностику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, планування, організацію та реалізацію заходів щодо підтримки стабільного функціонування підприємства відповідно до його стратегічних, тактичних та поточних цілей, що досягається, в першу чергу, шляхом найбільш раціонального розподілу та використання ресурсів. Таке трактування забезпечення економічної безпеки дає можливість виділити в якості ключового критерію забезпечення ЕБП досягнення ним цілей своєї діяльності».
І. Мойсеєнко, О. Марченко	Управління фінансово-економічною безпекою підприємства розглядається як процес формування і використання управлінських компетенцій у сфері різних видів менеджменту, зокрема: фінансового, стратегічного, ризик-менеджменту, антикризового менеджменту і т. д. з метою нейтралізації чи мінімізації різноманітних загроз його фінансово-економічним інтересам.
О. Ляшенко	«...управління економічною безпекою підприємства ... має статус процесу взаємоузгодження інтересів стейкхолдерів зовнішнього та внутрішнього середовища, в результаті якого досягається бажана міра економічної свободи підприємства».
Б. Дуб	Управління економічною безпекою підприємства – це цілеспрямований безперервний процес реалізації управлінських рішень, спрямований на гарантування стану захищеності підприємства від деструктивних чинників (загроз, ризиків, небезпек – внутрішніх та зовнішніх), що виявляється у ефективному застосуванні наявних ресурсів, стійкому розвитку, наявності конкурентних переваг, розумному узгодженню економічних інтересів з інтересами пов’язаних економічних агентів зовнішнього середовища та повній реалізації економічного потенціалу.

Джерело: складено автором за [4; 5; 9; 19; 22; 23; 31; 38]

Суб'єкти управління економічною безпекою підприємства впливають на об'єкти управління за допомогою адміністративних (організаційно-розпорядчі документи, регламенти тощо), економічних (страхування та хеджування ризиків, штрафи та пені), соціально-психологічних (цінності, безпекова корпоративна культура, нетерпимість до недоброчесності тощо) методів. Спектр інструментів та засобів, які використовуються в управлінні економічною безпекою підприємства є достатньо широкий: інструменти антикризового та ризик-менеджменту; PR та GR заходи; правова допомога адвокатів; технічні засоби; спеціалізовані програмні продукти та інші.

Ми поділяємо підхід [13; 40], згідно якого, управління економічною безпекою підприємства слід розглядати на трьох рівнях: стратегічне (прогнозування та запобігання реалізації загроз); тактичне (адаптація до існуючих негативних чинників), оперативне (адекватне реагування на існуючі загрози, мінімізація їхніх негативних наслідків).

Процес управління економічною безпекою підприємства, в загальному, можна визначити так:

- моніторинг та аналіз чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з метою виявлення викликів, загроз, ризиків та небезпек його ресурсам, бізнес-процесам та інтересам; оцінка ймовірності реалізації загроз та їх наслідків; визначення пріоритетних для реагування загроз;
- оцінка поточного рівня захищеності ресурсів, бізнес-процесів, інтересів підприємства;
- планування та організація заходів для запобігання, нейтралізації чи мінімізації наслідків загроз;
- мотивація працівників, залучених до процесу управління економічною безпекою підприємства;
- контроль здійснення запланованих заходів, оцінка ефективності управління економічною безпекою підприємства.

Висновки до першого розділу

В умовах ринку, економічна безпека підприємства є передумовою його функціонування та розвитку.

Узагальнення існуючих підходів до розуміння сутності економічної безпеки підприємства дало змогу виокремити такі з них: ефективності та розвитку; стійкості та рівноваги; адаптивний; гармонізаційний; захисний.

На основі виконаного узагальнення та уточнюючи існуючі визначення, вважаємо, економічну безпеку підприємства слід розглядати як комплексне поняття, що повинне передбачати: стан захищеності його ресурсів та бізнес-процесів від зовнішніх та внутрішніх загроз, який дає йому змогу підтримувати стійке ефективне функціонування та розвиток, реалізовувати конкурентні переваги та економічні інтереси.

Систему економічної безпеки підприємства слід розглядати як сукупність функціональних складників, виокремлених за його ресурсами та (або) видами (сферами) діяльності: фінансової, інтелектуально-кадрової, правової або комплаєнс-, інформаційної, майнової, ринкової, інтерфейсної, виробничої безпеки або безпеки операційної діяльності. В сучасних умовах економічного та суспільного розвитку, для вітчизняних підприємств актуальними є усі названі складники.

Під управлінням економічною безпекою підприємства слід розуміти процес планування, організації, мотивації та контролю управлінських рішень та дій для цілеспрямованого впливу на чинники внутрішнього і підконтрольного підприємству зовнішнього середовища з метою досягнення бажаного рівня захищеності ресурсів, бізнес-процесів та інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Управління економічною безпекою підприємства реалізовується завдяки визначеному механізму, основною якого є широкий спектр методів та інструментів управлінського впливу.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

2.1. Загальна характеристика господарської діяльності та системи управління ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» (англійською CONTINENTAL FARMERS LIMITED LIABILITY COMPANY, скорочено «CONTINENTAL FARMERS LLC» зареєстроване 18.12.2019 р. за адресою 46015, Україна, 46015, Тернопільська обл., Тернопільський р-н, місто Тернопіль, вул. В. Винниченка, 8.

Види діяльності товариства:

- 64.20 Діяльність холдингових компаній;
- 70.10 Діяльність головних управлінь (хед-офісів)

ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» – це агрохолдинг, який є одним з лідерів агробізнесу України та утворився завдяки злиттю аграрних компаній «МРІЯ Агрохолдинг» (створена у 1992 р.) та CFG (Continental Farmers Group) (функціонує з 2006 р.). Стратегічним інвестором товариства є компанія SALIC (Saudi Agricultural and Livestock Investment Company), акціонерне товариство, що належить Фонду державних інвестицій Королівства Саудівська Аравія [28].

ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» контролює такі дочірні товариства як ТОВ « А Г Р О Л В Л І М І Т Е Д », ТОВ «СІЕФДЖІТРЕДИНГ» та ТОВ «МРІЯ СЕРВІС».

Історія розвитку ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» відображена у табл. 2.1. Проаналізувавши історію компанії, можна зробити висновок, що вона, після досягнення стадії зрілості і здійснення реорганізації (злиття), знаходиться на новому етапі свого розвитку.

Таблиця 2. 1.

Історія розвитку ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Етап життєвого циклу, рік	Події
Зародження, 1992	«МРІЯ Агрохолдинг» розпочинає свою діяльність як селянсько-фермерське науково-виробниче господарство
Зростання, 2006	Створення компанії CFG
Зростання, 2009	Фонд державних інвестицій Королівства Саудівська Аравія створює акціонерне товариство SALIC (Saudi Agricultural and Livestock Investment Company)
Зростання, 2013	SALIC закриває угоду з придбання активів CFG
Зрілість, 2018, вересень	«МРІЯ» та SALIC оголошують про укладення договору купівлі-продажу сільськогосподарських активів українського агрохолдингу, включаючи всі об'єкти інфраструктури, технічний парк, а також компанії, що володіють правом оренди земельного банку
Зрілість, 2018, листопад	SALIC отримує дозвіл Антимонопольного комітету України та завершує угоду купівлі-продажу більшості сільськогосподарських активів групи «МРІЯ»
Зрілість, 2019, червень	Агрохолдинг «МРІЯ» і компанія CFG завершують процес об'єднання бізнесів і починають роботу під єдиним брендом – «Контіненал Фармерз Груп». Генеральним директором Компанії призначено Георга фон Нолкена.

Джерело: складено автором за [28].

Основним напрямком діяльності ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» є рослинництво, а саме такі його галузі як: вирощування зернових, картоплі та насінництва.

Так, основними видами діяльності ТОВ «АГРО Л В ЛІМІТЕД» є:

- 01.11 Вирощування зернових культур (крім рису), бобових культур і насіння олійних культур;
- 01.13 Вирощування овочів і баштанних культур, коренеплодів і бульбоплодів;
- 01.19 Вирощування інших однорічних і дворічних культур;
- 01.61 Допоміжна діяльність у рослинництві;
- 01.63 Післяурожайна діяльність;

- 01.64 Оброблення насіння для відтворення;
- 10.31 Перероблення та консервування картоплі;
- 46.21 Оптова торгівля зерном, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин [49].

Основним видом діяльності ТОВ «СІЕФДЖІТРЕДИНГ» є 46.75 Оптова торгівля хімічними продуктами, а ТОВ «МРІЯ СЕРВІС» – 33.12 Ремонт і технічне обслуговування машин і устаткування промислового призначення.

Зауважимо, що агрохолдинг є експортоорієнтованим – 90 % продукції продається на зовнішньому ринку. Основним продуктом, який збувається на внутрішньому ринку є картопля.

На офіційному сайті ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» немає визначеної місії, але визначені цінності компанії (рис. 2.1).

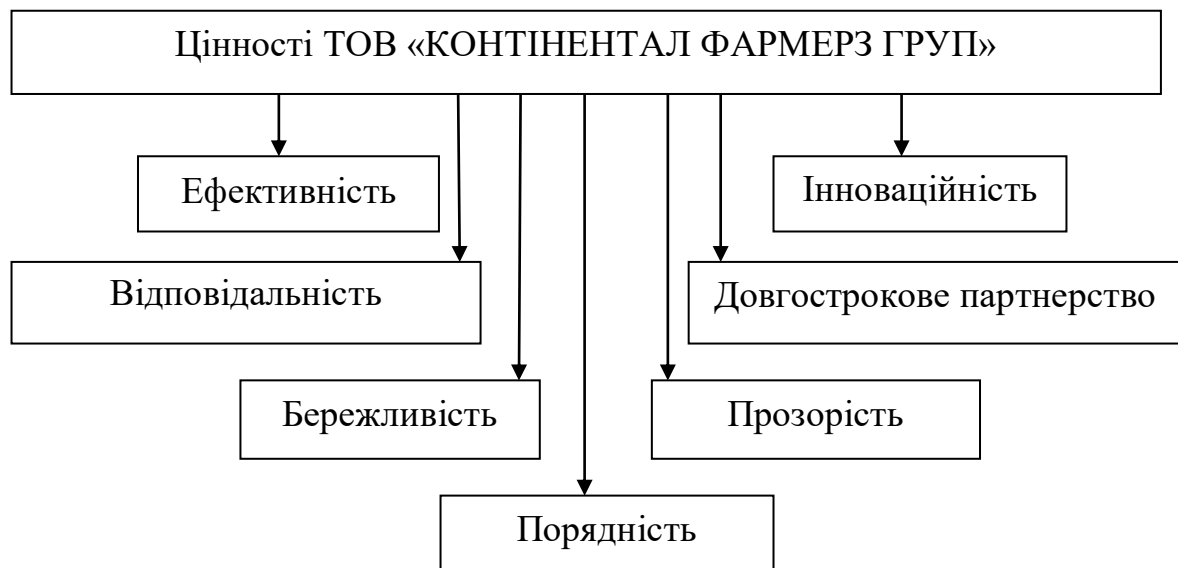


Рис. 2.1. Цінності ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Джерело: [28]

На наш погляд, визначені цінності компанії сприяють її конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу та репутації надійного контрагента і соціально відповідальної організації.

Проте, окрім цінностей, необхідно чітко сформулювати місію ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», адже вона інформує контрагентів про призначення компанії, допомагає її ідентифікувати серед конкурентів, сприяє корпоративному духу та об'єднанню працівників.

Так, наприклад, на сайті одного з найбільших вертикально інтегрованих агропромислових холдингів України «Астарта», представлена його місія, яка звучить так: «Наше призначення – побудувати сильну Україну і зміцнити довіру до неї у світі, розкриваючи і примножуючи потенціал української землі і людей та надихаючи суспільство своїм прикладом ведення бізнесу на принципах чесного партнерства, етики і сталого розвитку [36].

На наш погляд, місія ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» могла б бути сформульована так: «Наша місія – сприяти продовольчій безпеці населення в Україні та світі шляхом екологічно та соціально відповідального бізнесу у галузі рослинництва з врахуванням сучасних технологій та інновацій у агросфері».

Корпоративне управління ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» організоване з дотриманням усіх міжнародних стандартів та практик.

Вищим органом управління ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» є Загальні збори акціонерів. Стратегічне керівництво й управління діяльністю правління здійснює Наглядова рада, яка обирається Загальними зборами акціонерів. Ефективність нагляду забезпечується створеними консультативними комітетами, які підпорядковуються Наглядовій раді.

Тактичне та оперативне управління ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» покладене на Групу правління. Голова правління безпосередньо підпорядковується Наглядовій раді і несе відповідальність за реалізацію її стратегічних рішень та ініціатив та підтримку безперебійного і прибуткового функціонування товариства [28].

Функції управління поточною діяльністю ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» здійснює виконавчий орган товариства в особі генерального директора.

Організаційна структура (додаток А) управління ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» включає такі департаменти:

- операційний департамент;
- департамент по роботі з персоналом;
- фінансовий департамент;
- юридичний департамент;
- департамент інформаційних технологій;
- департамент безпеки;
- комерційний департамент;
- департамент загальних ресурсів;
- департамент комунікацій та соціальних проєктів;
- департамент ризик-менеджменту та комплаєнс;
- департамент внутрішнього аудиту.

Таким чином, бачимо, що організаційна структура товариства сформована за функціональним принципом.

Компанія дотримується таких ESG-принципів (ESG, принципи управління, що передбачають залучення компанії до вирішення проблем навколишнього середовища (environment), соціального розвитку (social) та корпоративного управління (governance):

- відповідальне землекористування;
- ефективне поводження з відходами;
- зобов'язання щодо зміни клімату;
- прозора звітність та комунікація;
- співпраця з фермерами;
- інноваційні бізнес-рішення;
- сприяння продовольчій безпеці;

– соціальна відповідальність [28].

Перевагами дотримання принципів для ESG є: залучення та утримання висококласних фахівців, які поділяють цінності компанії; формування позитивного іміджу компанії, підвищення цінності бренду, лояльності клієнтів; покращення фінансово-економічних результатів діяльності, зростання інвестиційної привабливості.

ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» володіє значним економічним потенціалом, зокрема, земельним (земельні ресурси – це основні ресурси рослинництва).

Земельний фонд ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» складає 195 тис га у найродючіших регіонах України: Тернопільській, Івано-Франківській, Чернівецькій, Львівській, Хмельницькій областях.

Сильною стороною агрохолдингу є передові (раціональні та ефективні) сільськогосподарські технології та сучасна матеріально-технічна база (обладнання та техніка).

ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» є одним з найбільших українських виробників картоплі. Місткість картоплесховищ компанії складає 103,2 тис тонн. У складі агрохолдингу також є крохмальний завод.

Потужність елеваторного фонду агрохолдингу – 474, 5 тис тонн, сушильно-зернових комплексів – 31 тис. тонн.

Також виробничо-майновий потенціал ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» охоплює заводи з виведення насіння, добова потужність яких сягає 420 тонн, а чистота насіння – 99,8 %. Наявність у власності таких заводів сприяє незалежності від зовнішнього постачання насіння та надає можливість контролювати якість, собівартість та ціну продукції.

Ефективність системи управління організацією можна оцінити за її нарощенням її потенціалу та фінансово-економічними результатами. Оцінимо майновий стан та фінансові результати діяльності агрохолдингу за

станом і фінансовими результатами ТОВ «АГРО Л В ЛІМІТЕД», основної з дочірніх компаній.

Склад активів та пасивів ТОВ «АГРО Л В ЛІМІТЕД» відображено у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Склад активів та пасивів ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД»

за 2019-2022 рр., млн. грн

Показники звітності (станом на кін. року)	2019	2020	2021	2022	Δ 2022/2020
Валюта балансу	3 832,8	8 526, 6	2 960,2	7 581,6	+3748,8
Необоротні активи, у тім числі:	930,4	889, 2	952,5	1 005,5	+75,1
– основні засоби	413,6	373,2	430,9	394, 7	-19,9
Оборотні активи, у тім числі:					
– дебіторська заборгованість	2 902,4	7 637,4	2 007,6	6 575,7	+3673,3
	2 238,9	6 626,1	1 142,1	5 357,5	+3118,6
Власний капітал	-305,9	-301,1	-499,4	-494,7	-188,8
Довгострокові зобов'язання	443,0	367,3	425,9	514,8	+71,8
Поточні зобов'язання	3 695,7	8 460,4	3 033,8	7 561,6	+3865,9

Джерело: складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АГРО Л В ЛІМІТЕД» (додатки Б, В, Г) [50].

Як бачимо з табл. 2.2., загальний майновий потенціал ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» протягом 2019-2022 рр. змінювався. І у 2022 р. порівняно з 2019 р. він збільшився на 3748,8 грн, хоча найбільшим був у 2020 р.

Необоротні активи за 2019-2022 рр. зросли на 8 % відносно їх вартості на кін. 2019 р. – на 75,1 млн грн., а вартість основних засобів несуттєво зменшилася – на 19,9 млн грн., що може бути пов'язано з продажем незадіяної (неліквідної) техніки.

Якщо оцінювати структуру активів, то частка необоротних активів товариства коливалася від 10, 4 % (у 2020 р.) до 32,2 % (у 2022 р.). Тобто, у структурі активів переважали оборотні активи.

У складі оборотних активів ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» переважає дебіторська заборгованість. Її частка у структурі оборотних активів коливалася від 56,9 (у 2021 р.) до 86,8 (у 2022 р.) %. Як бачимо, станом на кін. 2022 р. у порівняння з кін. 2019 р., дебіторська заборгованість збільшилася у 2,2 рази (на 3673,3 млн грн), що можна розцінювати негативно. Проте, протягом періоду 2019-2022 рр. проглядається її циклічне зростання, а потім зменшення наступного року, що може бути пов'язано з сезонністю реалізації та особливостями розрахунків. .

Вкрай негативним є мінусове значення власного капіталу підприємства протягом 2019-2022 рр. за рахунок непокритих збитків. До того ж у станом на кін. 2022 р. він ще більше зменшився, порівняно з кінцем 2019 р. Це загрожує фінансовій безпеці компанії.

Фінансова залежність товариства протягом аналізованого періоду збільшилася, про це свідчить як незначне зростання довгострокових зобов'язань (на 16 %), так і суттєве – поточних (у 2 рази).

Якщо оцінювати структуру позичених коштів, то вона складається практично повністю з поточних зобов'язань (частка довгострокових коливалася від 4,3 до 14,4 %). Це знову ж таки загроза фінансовій безпеці компанії, оскільки короткострокові зобов'язання пов'язані з вищим фінсовим ризиком. Обсяг поточних зобов'язань ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» протягом станом на кін. 2021 р. перевищував валюту балансу.

Проаналізуємо фінансові результати ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» (табл. 2.3).

Як бачимо, з даних табл. 2.3, чистий дохід від реалізації продукції ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» зменшився у 2022 р. порівняно з 2019 р. на 2201,9 млн грн. або у 2,3 рази.

Таблиця 2.3.

Основні фінансові результати ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД»

за 2019-2022 рр., млн. грн

Показники звітності (за рік)	2019	2020	2021	2022	Δ 2022/2019
Чистий дохід від реалізації продукції	3907,7	6495,6	2599,7	1705,8	-2201,9
Собівартість продукції	3420,3	6131,7	2515,0	1255,9	-2164,4
Валовий прибуток	487,3	363,9	84,6	449,9	-37,4
Фінансовий результат від операційної діяльності	-198,7	747,7	249,7	668,4	+867,1
Чистий прибуток (збиток)	23,4	4,9	231,9	20,0	-3,4

Джерело: складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АГРО Л В ЛІМІТЕД» (додатки Б, В, Г) [50].

Це може свідчити або про втрату ринкової частки, або скорочення місткості ринку, або зниження обсягів продажу.

За валовим прибутком компанія фактично вийшла на рівень 2019 р., а фінансовий результат від операційної діяльності зріс на 867,1 млн грн., порівняно з 2019 р.

Позитивним є факт того, що протягом 2019-2022 рр. ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» вдавалося підтримувати прибутковість, хоча розмір чистого прибутку у 2022 р. у порівнянні з 2021 р. скоротився у 11,6 разів.

Проаналізуємо показники рентабельності ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» (табл. 2.4).

Як видно з даних табл. 2.4, ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» протягом періоду 2020-2022 рр. характеризувалося рентабельністю. Проте, рентабельність активів була дуже низькою (у 2020 та 2022 р. – до 1 %).

Дещо кращими були показники рентабельності продажу (за операційним прибутком) та продукції (за валовим прибутком). Так, у 2022 р. перший з вищезазначених показників складав 39,2 %, і другий – 35,9 %.

Таблиця 2.4

Показники рентабельності ТОВ «АГРО Л ЛІМІТЕД» у 2019-2022 рр.

Показники, %	2020	2021	2022	Δ 2022/2019
Рентабельність активів	0,08	4,04	0,38	+0,3
Рентабельність продажу (за операційним прибутком)	11,51	9,60	39,18	+27,67
Чиста рентабельність продажу	0,08	8,92	1,17	+1,09
Рентабельність продукції (за валовим прибутком)	5,93	3,36	35,82	+29,89

Джерело: складено і розраховано за даними фінансової звітності ТОВ «АГРО Л В ЛІМІТЕД» (додатки Б, В, Г) [50].

Відносно високий рівень рентабельності продажу за операційним прибутком пояснюється наявністю інших операційних доходів та доходів від первісного визнання біологічних активів і сільськогосподарської продукції.

Отже, можна підсумувати, що агрохолдинг характеризується позитивними фінансово-економічними результатами, хоч і з деякими фінансовими ризиками, пов'язаними з фінансовою залежністю, а ефективність його системи управління можна визнати задовільною.

2.2. Організаційне забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Функції управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» покладена на Департамент безпеки. Положення про Департамент безпеки наведено у додатку Д.

Відповідно до Положення, генеральною ціллю, кінцевим результатом діяльності Департаменту безпеки є:

- забезпечення безпеки операційної діяльності та контроль виробничих процесів;
- забезпечення стабільності та ефективності роботи компанії шляхом виявлення, попередження та усунення зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть спричинити нанесення фінансової, економічної, репутаційної або іншої шкоди;
- організація роботи із побудови та розвитку системи управління інформаційною безпекою компанії на рівні, достатньому для функціонування бізнесу;
- забезпечення перевірки дотримання ключових параметрів відповідальними працівниками;
- забезпечення охорони активів компанії шляхом дотримання стандартів зовнішніми охоронними компаніями.

На наш погляд, визначені у Положенні як генеральна ціль діяльності дії Департаменту безпеки не є кінцевою метою, а лише шляхами досягнення кінцевої мети, такої як досягнення бажаного рівня економічної безпеки організації.

Задачами Департаменту в рамках досягнення генеральної цілі є: розробка ефективної системи контролю, яка включає в себе контроль за дотриманням стандартів та правил компанії; формування якісних стандартів щодо перевірок (контролю); удосконалення та впровадження процесу звітності; попередження та виявлення шахрайства, корупції та кримінальних правопорушень, протидія іншим зловживанням; забезпечення контролю операційної діяльності; консолідація виявлених невідповідностей та ризиків в діяльності компанії.

Таким чином, у забезпеченні економічної безпеки в системі управління нею у ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» використовуються в основному, методи контролю.

Департамент безпеки ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» охоплює такі відділи:

- управління внутрішнього контролю;
- відділ безпеки бізнесу;
- відділ моніторингу та контролю;
- відділ інформаційної безпеки.

Функціями відділу внутрішнього контролю є:

- виявлення та запобігання шахрайству, корупції та кримінальним правопорушенням, протидія іншим зловживанням;
- забезпечення контролю якості виконання технологічних операцій та виробничих процесів, дотримання норм (стандартів);
- забезпечення за дотриманням правил техніки безпеки людини та її праці;
- співпраця з контролюючими та правоохоронними органами у випадку розслідування правопорушень, вчинених працівниками або сторонніми щодо ресурсів компанії особами;
- співпраця з Департаментом земельних ресурсів у вирішенні спірних питань, що стосуються безпеки земельного банку;
- забезпечення контролю за операційною (господарською) діяльністю елеваторних господарств;
- забезпечення контролю складських запасів;
- забезпечення контролю перевезення ТМЦ;
- забезпечення контролю за проведенням дефектування (ремонтів) транспорту та технічного обладнання;
- планування (координація) сезонних працівників щодо контролю на зовнішніх елеваторах.

Функціями відділу фізичної охорони є:

- попередження та виявлення шахрайства, корупції та кримінальних правопорушень, протидія іншим зловживанням;

- організація та контроль забезпечення фізичної охорони та безпеки матеріальних активів;
- забезпечення безпеки проведення заходів;
- встановлення порядку пропуску співробітників компанії, сторонніх осіб, транспортних засобів на територію та об'єкти компанії;
- вибірковий контроль за стабільністю роботи CCTV-обладнання та участь у побудові архітектури відеоспостереження компанії.

Функціями відділу інформаційної безпеки є:

- організація роботи із побудови та розвитку системи управління інформаційною безпекою на рівні, достатньому для функціонування бізнесу;
- здійснення регулярного аналізу дотримання працівниками внутрішніх положень, які стосуються інформаційної безпеки;
- здійснення регуляторного моніторингу подій в інформаційних системах, ефективне реагування на ці події, проведення розслідування та аналізу інцидентів в інформаційних системах;
- виявлення вразливостей ІТ систем та здійснення контролю щодо їх виправлення;
- проведення оцінки з точки зору інформаційної безпеки та надання рекомендацій щодо ПЗ чи обладнання та його інтеграції в існуючу ІТ архітектуру;
- розробка, підтримка, покращення процедур та процесів у сфері інформаційної безпеки, неперервності бізнесу та управління кризовими ситуаціями;
- здійснення контролю за дотриманням вимог законодавства щодо інформаційних систем та кібербезпеки;
- контроль виконання політик інформаційної безпеки в компанії.

Функції відділу перевірок та тестування ключових параметрів:

- організація, планування, контроль та забезпечення належної роботи фахівців з безпеки на виробничих блоках (кластерах);

- контроль за виконанням службових обов'язків представників Департаменту безпеки;
- проведення планових (позапланових) виїздів на кластери, блоки, виробничі відділення з метою контролю виробничих процесів;
- реалізація дій та заходів із запобігання, усунення порушень та невідповідностей по процесах;
- проведення аналізу наявних якісних (повних) контролів представниками Департаменту безпеки;
- ведення звітності за результатами проведених перевірок та тестувань;
- повідомлення керівництва про усі недоліки, виявлені в процесі виконання посадових обов'язків, розробка пропозицій з їх усунення.

Детальніше розглянемо регламентування діяльності відділу безпеки. Положення про відділ безпеки бізнесу Департаменту безпеки ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» наведено у додатку Е.

Відповідно до Положення про відділ безпеки бізнесу, ціллю його діяльності є:

- забезпечення стабільності і ефектності роботи компанії шляхом виявлення, попередження, та усунення внутрішніх та зовнішніх загроз в частині контролю процесів бізнесу;
- забезпечення безпеки операційної діяльності так контроль виробничих процесів за допомогою систем GPS-моніторингу та облікових систем.

Задачами відділу для досягнення генеральної цілі є забезпечення:

- перевірки контрагентів;
- контролю договірної роботи;
- перевірки та контролю закупівельної діяльності;
- перевірки та контролю процесу продажу;
- проведення кадрових перевірок;

- контролю пального та стабільності роботи системи GPS-моніторингу та GPS-обладнання;

- контролю операційної діяльності (виробничих процесів);

- контролю діяльності ЦОУ;

- контролю використання легкового транспорту.

Функціями відділу безпеки бізнесу за напрямом контролю операційної діяльності є:

- контроль за рухом пального в баках транспортних засобів;

- вибірковий контроль та аналіз маршрутів службових легкових автомобілів та власних авто працівників компанії, на які укладено Договір позички та встановлено GPS-обладнання;

- контроль коректності встановлення норма пального для легкових автомобілів, контроль списання пального при використанні власних автомобілів у приватних потребах;

- організація комплексу заходів для перевірки GPS-обладнання (пальне), встановленого на транспортних засобах компанії;

- вибірковий моніторинг коректності роботи GPS-обладнання, встановленого на легкових автомобілях компанії;

- контроль використання двох і більше GPS-трекерів в одній одиниці техніки;

- контроль використання режимів «вихідний» та «робочий» час у службових автомобілях;

- контроль фактичного перебування автомобілів на зовнішніх АЗС в момент спрацювання паливної смарт-картки, закріпленої за працівником;

- контроль за роботою Відділу технічного забезпечення GPS;

- контроль за належним виконанням функцій та обов'язків фахівців Центру операційного управління;

- вибірковий аналіз коректності внесення даних в подорожні листи (їх закриття);

- аналіз прав та доступів до системи моніторингу, відповідно до затвердженої матриці доступів;

- вибірковий контроль виконання процесів, пов'язаних з операційною діяльністю компанії з метою дотримання працівниками нормативно-регламентуючих документів.

Функціями відділу безпеки бізнесу за напрямом контролю бізнес-процесів є:

- перевірка та аналіз інформації про ділових партнерів, клієнтів, конкурентів в цілях безпеки згідно СОП «Акредитація контрагентів»;

- контроль договореної роботи та участь в погодженні договорів;

- перевірка, аналіз та контроль закупівельної діяльності шляхом участі в проведенні тендерів, проведення вибірових перевірок закупівель, що проводяться без проведення тендеру на предмет відповідності процесу вибору постачальника конкурентним засадам, цінової політики, наявності зловживань, економічної доцільності закупівлі ТМЦ та вимог регламентуючих документів;

- здійснення заходів для забезпечення безпеки компанії шляхом участі у розробці регламентуючих документів;

- здійснення заходів щодо забезпечення кадрової безпеки (перевірка та аналіз інформації про працівників та кандидатів на заміщення вакантних посад);

- перевірка залишків ТМЦ за працівниками, які звільняються згідно СОП «Кадрове адміністрування»;

- здійснення аналізу вхідної інформації, отриманої шляхом інформування різними каналами зв'язку, в т. ч. гарячої лінії;

- інформування керівництва про можливі загрози в сфері кадрової, фізичної та економічної безпеки.

Аналізуючи функції усіх відділів Департаменту безпеки, у тім числі відділу безпеки бізнесу, бачимо, що вони, в основному, стосуються безпеки

операційної діяльності, матеріальної безпеки, кадрової та інформаційної безпеки. Їхня діяльність в більшій мірі спрямована на виявлення фактів реалізації загроз та ризиків, аніж на їхнє прогнозування чи попередження.

В організаційній структурі управління ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», на наш погляд, є ще один департамент, діяльність якого пов'язана з економічною безпекою, це Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс (положення про Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс наведено у додатку Ж).

Генеральною ціллю (метою) його діяльності є створення та збереження цінності бізнесу, підвищення конкурентоспроможності компанії шляхом своєчасного виявлення, якісного прогнозування та належного захисту від реалізації чистих ризиків, посилення контрольного середовища, а також заходів, спрямованих на дотримання чинного законодавства та внутрішніх процедур компанії.

Задачами Департаменту для досягнення цілі (мети) є:

- розроблення та впровадження програм, політик і процедур комплаєнсу та ризик-менеджменту;
- розроблення, впровадження і контроль реалізації заходів для виявлення, попередження та усунення зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, що можуть спричинити нанесення шкоди інтересам компанії та її персоналу;
- розроблення, впровадження і контроль реалізації заходів із запобігання порушенням чинного законодавства та внутрішніх процедур компанії;
- розроблення, впровадження заходів щодо протидії корупції та контроль за їхньою реалізацією;
- розроблення рекомендацій та сприяння встановленню елементів системи внутрішнього контролю;

- підготовка та надання регулярних та спеціальних звітів про ризики Правлінню, Аудиторському комітету, Наглядовій раді;
- інформаційне та методичне забезпечення працівників з питань виявлення, оцінки ризиків, реагування на ризики, моніторингу та звітування за ризики.

Аналізуючи функції Департаменту ризик-менеджменту та комплаєнс, можна сказати, що вони мають методичне, координаційне та консультативно-дорадче спрямування.

Зокрема, функціями Департаменту ризик-менеджменту та комплаєнс є:

- розроблення та впровадження програм, політик і процедур комплаєнсу та ризик-менеджменту, участь у розробці регламентуючих документів інших структурних підрозділів (у частині дотримання законодавчих вимог та ризик-орієнтованої діяльності);
- здійснення координації структурних підрозділів компанії та афілійованих компаній щодо запровадження практик ризик-орієнтованого здійснення бізнес-процесів, забезпечення переходу до інтегрованої системи ризик-менеджменту і комплаєнсу;
- участь у розробці автоматизації ризик-менеджменту і комплаєнсу;
- участь у розробці та координації заходів, спрямованих на поглиблення етики, цілісності та прозорості компанії для її сприйняття соціумом як етичного та прозорого бізнес-партнера;
- визначення, документація та оцінка ризиків, надання рекомендацій щодо їхньої мінімізації;
- періодичне проведення перевірок, моніторингу та оцінки дій працівників і третіх осіб на предмет дотримання вимог законодавства та регламентуючих документів, організація проведення розслідувань з питань порушення етики, несанкціонованого доступу до інформації та її використання, корупційних діянь, випадків конфлікту інтересів та інші.

2.3 Аналіз функціонування системи управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» зосереджене, в основному, у сфері майнової, інформаційної, кадрової та ринкової безпеки.

Для управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» використовуються, в основному, адміністративні та соціальні методи управління.

Серед адміністративних методів – методи організаційно-стабілізуючого впливу, зокрема, регламентування та інструктування.

Так, згідно Положення про Департамент безпеки передбачено 68 регламентуючих документів, зокрема, СОП «Акредитація контрагентів», СОП «Порядок дій при виявленні факту пошкодження (несанкціонованого) збору біологічних активів компанії», СОП «Порядок проведення відеоспостереження», СОП «Управління доступом до інформаційних систем (сервісів)», Регламент співпраці з охоронною компанією, Регламент з використання службового легкового автотранспорту та обліку адміністративного пального та інші.

Основним соціально-психологічним методом управління, який використовується для управління економічною безпекою компанії є корпоративна культура в цілому та корпоративна культура працівників Департаменту безпеки.

У Кодексі корпоративної етики ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» [28] закладені наступні принципи, які стосуються безпеки товариства:

- «Дбайливе використання ресурсів і захист ресурсів Компанії»;
- «Порядність і відкритість у взаєминах з контрагентами та органами державної влади»;

- «Достовірна звітність і прозорість бізнесу»;
- «Забезпечення інформаційної безпеки»;
- «Ні шахрайству»;
- «Ні корупції»;
- «Ні конфлікту інтересів».

Окрім того, Положенням про Департамент безпеки (додаток Д) передбачено Кодекс етичної та професійної поведінки Департаменту безпеки.

Зокрема, професійна поведінка та ділове спілкування працівників Департаменту безпеки повинне базуватися на таких етичних та антикорупційних принципах:

- прийняття етичних рішень щодо працівників компанії та роботи;
- чесність та правдивість у всіх комунікаціях;
- визнання професіоналізму колег під час співпраці та розумне сприйняття критики;
- прагнення до саморозвитку та підвищення кваліфікаційних навичок;
- персональна відповідальність за свою роботу та її наслідки;
- довіра та повага до колег;
- уникнення конфлікту інтересів;
- збереження ввіреної конфіденційної інформації.

Проаналізуємо процесі управління економічною безпекою у ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

Початковим етапом процесу управління економічною безпекою є процес планування.

Розробляються плани тестування ключових контролів та спеціальних перевірок.

Зокрема план тестування ключових контролів охоплює такі складові:

- процес, який підлягає перевірці;
- під процесі, який підлягає перевірці;

- опис контролів, які підлягають перевірці;
- виконавець контролю;
- обсяг перевірок (кількість вибірових перевірок на кластер);
- частота формування звіту;
- період проведення перевірок;
- період надсилання звіту;
- доказ виконання ключових контролів;
- відповідальний підрозділ за перевірку;
- статус.

З метою запобігання та виявлення системних порушень, інцидентів з високим рівнем пріоритетності, проводяться спеціальні перевірки – комплекс заходів (детальний збір, дослідження, перевірка інформації, робота з менеджментом, формування рекомендацій, підготовка тексту рекомендацій), метою якого є надання відповідних рекомендацій.

Порядок реєстрації та здійснення спеціальної перевірки визначено Положенням про Департамент безпеки.

Результати здійснених перевірок фіксуються у відповідних звітах (З, И).

У звіті відображається:

- встановлена проблематика;
- основні тренди порушень за звітний період;
- виявлені невідповідності (конкретні результати перевірок за об'єктами);
- статистична інформація за виявленими порушеннями (кількість виявлених інцидентів тощо);
- наслідки порушень;
- рекомендації.

Виявлені порушення реєструються у листах-інцидентах. Інциденти поділяються на інциденти з високим, середнім, низьким пріоритетом.

Інформування про інциденти з середнім та низьким пріоритетом відбувається письмово, за допомогою листа-інциденту до лінійного менеджера структурного підрозділу, де був виявлений інцидент.

Комунікація з приводу врегулювання інцидентів з високим пріоритетом відбувається шляхом інформування безпосереднього менеджера процесу, лінійного керівника, керівника підрозділу та керівництва компанії (Генерального керівника).

Зокрема, за результатами двох перевірок Операційного департаменту на предмет дотримання стандартів компанії загалом та дотримання стандартів компанії при проведенні ремонтів та обслуговування техніки, які проводив Департамент безпеки протягом січня-червня 2023 р. у роботі об'єкту перевірки були виявлені такі проблеми:

- неефективний контроль керівників за виконанням посадових (функціональних) обов'язків підлеглими працівниками;
- недотримання працівниками окремих вимог регламентуючих документів компанії;
- відсутність контролю окремими матеріально-відповідальних осіб та фактичними користувачами за залишками товарно-матеріальних цінностей та операційних запасів;
- недостатній контроль відповідальних працівників за виконанням виробничих (операційних) процесів;
- нехтування працівниками Кодексу Корпоративної етики;
- надмірна завантаженість працівників при виконанні посадових обов'язків;
- відсутність автоматизованого контролю – по транспортних засобах не ведеться облік шин по серіях (індивідуальних характеристиках), через що є можливість здійснення їх підміни (крадіжки);
- нехтування правилами техніки безпеки та охорони праці при зберіганні техніки;

- халатне відношення працівників до виконання посадових обов’язків;
- крадіжка ТМЦ компанії для особистих потреб.

В результаті, основні тренди порушень, які були виявлені у I півріччі 2023 р. такі:

- порушення відповідальними особами умов зберігання ТМЦ, що призвело до матеріальних збитків;
- підроблення підписів на документах комірниками складів логістики та первинних облікових документах відповідальними за ремонт;
- приймання, збереження та видачі ТМЦ неуповноваженими на це особами (комірниками);
- крадіжка запчастин (ТМЦ) працівниками інженерної служби;
- використання підроблених документів на право керування ТЗ.

Наслідками таких порушень стали: обліково-фактичні розбіжності залишків ТМЦ; ризи псування, втрати якості ТМЦ; унеможливлення, ускладнення проведення перевірок залишків ТМЦ на складах; маніпуляції з ТМЦ Компанії, викривлення даних в системі обліку 1С; ризики втрати, крадіжки ТМЦ; втрата ТМЦ; крадіжка ТМЦ; ризики зловживань з паливом; некоректне списання ТМЦ, спотворення облікових даних; ризики пошкодження (виходу) з ладу техніки.

Якщо проаналізувати кількість виявлених інцидентів в розрізі окремих кластерів, то бачимо, що найбільше інцидентів в розрахунку на одну перевірку дотримання стандартів компанії виявлено у кластерах Полісся та Галич (табл. 2.5).

Зокрема, у кластері Галич, майже кожна друга перевірка супроводжувалася виявленням інциденту.

Найменша кількість інцидентів виявлена у кластері Львів при перевірці факту дотримання стандартів компанії при проведенні ремонтів та обслуговування техніки: інцидент був виявлений лише на кожну 7 перевірку.

Загалом, за фактом дотримання стандартів компанії при проведенні ремонтів та обслуговування техніки виявлялося менше інцидентів, ніж за фактом дотримання стандартів компанії загалом.

Таблиця 2.5

Статистична інформація за результатами двох перевірок
за січень-червень 2023 р. операційного департаменту
ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Кластер	Кількість перевірок	Кількість інцидентів	Кількість виявлених інцидентів в розрахунку на одну перевірку
Перевірка факту дотримання стандартів компанії			
Центр	87	18	0,20
Галич	56	23	0,40
Львів	130	36	0,27
Буковина	39	12	0,31
Полісся	43	19	0,44
Перевірка дотримання стандартів компанії при проведенні ремонтів та обслуговування техніки			
Центр	101	24	0,24
Галич	110	20	0,18
Львів	105	15	0,14
Буковина	40	7	0,18
Полісся	47	8	0,17
Картопля	28	6	0,21

Джерело: складено автором за даними додатків 3, И.

Аналіз статистичної інформації за результатами проведення перевірок дає змогу визначати зони ризику та ретельніше планувати майбутні перевірки у таких зонах.

Висновки до другого розділу

ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» є успішним агрохолдингом, який функціонує у галузі рослинництва, знаходиться на новому витку свого розвитку та характеризується значним майновим, у тім числі, земельним потенціалом.

Визначені цінності організації та сформована система управління, яка базується на ESG-принципах сприяє її конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу та репутації надійного контрагента і соціально відповідальної організації.

Організаційна структура управління агрохолдингу побудована за функціональним принципом, що зумовлює високу компетентність керівників, які відповідають за визначену сферу менеджменту.

ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» функціонує у сфері господарювання підвищеного ризику, тому актуальним питанням для нього є його економічна безпека. З огляду на це, у його організаційній структурі передбачений відокремлений структурний підрозділ, Департамент безпеки, на який безпосередньо покладено завдання управління економічною безпекою агрохолдингу. Окрім нього, у організаційній структурі ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» є Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс, діяльність якого також стосується його економічної безпеки та має методичне, консультативне та дорадче спрямування.

Проаналізувавши завдання ланок управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», можна зробити висновок, що вони стосуються майнової, кадрової, інформаційної, ринкової (інтерфейсної) безпеки, та в основній мірі, зосереджені у сфері майнової безпеки.

Управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» базується, в основному, на використанні широкого спектру адміністративних та соціально-психологічних методів.

Серед адміністративних методів використовуються внутрішні регламенти та методи поточного і підсумкового контролю (перевірки дотримання регламентів на основі вивчення і аналізу документації та летючий контроль за допомогою виїзних перевірок).

Проведені перевірки Департаментом безпеки протягом першого півріччя 2023 р. засвідчили певні порушення з боку персоналу, що пов'язані, в основному з майновою безпекою (ТМЦ товариства), частота випадків яких відрізняється у розрізі кластерів агрохолдингу.

Система управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», на наш погляд характеризується такими недоліками:

- відсутністю загальних концептуальних документів та чітко визначеної стратегії економічної безпеки;
- розпорошеність функцій управління економічною безпекою агрохолдингу між різними структурними ланками;
- надмірне перевантаження регламентуючими документами;
- надмірна увага майновій безпеці та недостатня іншим (зокрема, фінансовій) складовим економічної безпеки;
- недотримання принципу ефективності управління внаслідок частого летючого контролю (значно кількості «фізичних», виїзних перевірок).

Якщо оцінювати ефективність управління агрохолдингом загалом та управління його економічною безпекою зокрема, то можна визнати її задовільною, оскільки ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» протягом останніх років функціонує з позитивними фінансовими результатами. Однак, товариство фактично повністю фінансово залежним від зовнішніх джерел, а зниження доходу від реалізації та низька рентабельність активів загрожує втраті ринкової частки та конкурентоспроможності.

РОЗДІЛ 3.

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

3.1. Вдосконалення організаційного забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Проаналізувавши регламентуючі документ ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», які стосуються управління економічною безпекою, ми виявили, що серед них немає концептуальних (базових). Тому, рекомендуємо розробити Концепцію економічної безпеки компанії.

У регламентуючих та методичних документах (СОП та інших) вживаються поняття та терміни, які стосуються економічної безпеки агроходінгу, але їхній зміст (розуміння) не завжди пояснюється. Це може призводити до різного розуміння концептуальних засад безпеки працівниками, і, відповідно до відсутності єдності в управлінні економічною безпекою товариства, конфліктів тощо.

Саме Концепція економічної безпеки має бути тим основоположним документом, у якому зафіксовані усі головні положення що стосуються функціонування системи економічної безпеки агроходінгу.

Концепція (від лат. – сприйняття, система розуміння): система доказів певного положення, система поглядів на те чи інше явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ.

В управлінні у концепції відображається загальне системне бачення переходу об'єкту управління від фактичного (поточного) у бажаний стан.

Концепція економічної безпеки підприємства – це: 1) система теоретико- методологічних поглядів, яка відображає розуміння і трактування економічної безпеки підприємства та визначає цілі, завдання, методи,

принципи, концептуальні моделі та положення управління нею; 2) документ в довільній формі, в якому відображені головні положення щодо формування та організації управління економічною безпекою підприємства; 3) система поглядів, ідей, цільових установок, пронизаних єдиним, визначальним задумом, основною думкою, що містить постановку та шляхи вирішення виявлених проблем. Концепція ЕБП є основою прийняття управлінських рішень у цій сфері [38, с. 71].

Концепція (політика) економічної безпеки ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» повинна відповідати:

- місії, цінностям, стратегії розвитку та цілям компанії;
- чинному законодавству та нормативно-правовим актам.

Концепція повинна визначати регламентуючі документи та стандарти компанії, бути зрозумілою та доступною для сприйняття, з нею слід ознайомлювати увесь персонал компанії.

У зв'язку з динамічною зміною зовнішнього середовища, концепцію слід періодично (не рідше раз на 3 роки або у випадку зміни стратегії розвитку) переглядати.

Вважаємо, що Концепція економічної безпеки ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» повинна містити такі розділи.

1. Загальні положення.

Цей розділ призначений для визначення усіх головних понять та термінів, які використовуватимуться в процесі управління економічною безпекою агрохолдингу. Це запобігатиме їх довільному та суб'єктивному трактуванню, сприятиме виробленню єдиного бачення і безпекового світогляду в колективі.

Зокрема, тут слід дати чіткі визначення таким поняттям:

- безпека агрохолдингу;
- економічна безпека агрохолдингу;

– компоненти (складові) економічної безпеки агрохолдингу: майнова безпека, фінансова безпека, кадрова безпека, інформаційна безпека, ринкова безпека тощо;

- загроза;
- ідентифікація загроз;
- інтереси агрохолдингу;
- приватний інтерес;
- конфлікт інтересів;
- ризик-менеджмент;
- комплаєнс;
- репутаційні ризики;
- ризики недоброчесності;
- система економічної безпеки;
- управління економічною безпекою;
- методи управління економічною безпекою.

2. Ризики господарської діяльності агрохолдингу.

У цьому розділі слід навести перелік типових та найчастіших ризиків для господарської діяльності агрохолдингу.

Слід визначити загальний рівень прийнятного ризику (ступінь прийняття ризику), методи його оцінки, прийнятні інструменти нейтралізації чи мінімізації.

3. Загрози економічній безпеці агрохолдингу.

У цьому розділі слід викласти перелік потенційних та реальних загроз економічній безпеці агрохолдингу та їхні негативні наслідки для функціонування і розвитку в розрізі їхніх джерел та об'єктам, яким вони загрожують.

4. Стратегічні цілі та завдання управління економічною безпекою агрохолдингу. Цей розділ повинен бути розроблений на основі змісту двох попередніх.

5. Організація управління економічною безпекою агрохолдингу.

Цей розділ повинен висвітлювати організаційну структуру управління економічною безпекою агрохолдингу, основні завдання та функції її структурних ланок.

6. Принципи, методи та інструменти (засоби) управління економічною безпекою агрохолдингу.

Цей розділ повинен містити короткий опис головних принципів, методів та інструментів управління економічною безпекою агрохолдингу.

З огляду на виконаний аналіз організаційного забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», вважаємо, що організаційну структуру управління слід вдосконалити.

На наш погляд, варто об'єднати два департаменти у організаційній структурі ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», як виконують завдання у сфері економічної безпеки, а саме, Департамент безпеки та Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс у один департамент, Департамент економічної безпеки.

Також варто вдосконалити виокремлення відділів у департаменті, завданням якого є управління економічною безпекою. На наш погляд, їх слід виділити та за компонентами (складовими) економічної безпеки та завданнями департаменту, а не за методами чи інструментами забезпечення.

Пропонуємо відділ безпеки назвати відділом безпеки операційної діяльності. Частина його функцій, які стосуються кадрової безпеки «передати» новому відділу у структурі Департаменту економічної безпеки – відділу кадрової безпеки.

Рекомендована вдосконалена організаційна структура управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» зображена на рис. 3.1.



Рис.3.1. Рекомендована структура Департаменту економічної безпеки ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Джерело: розроблено автором

Колишній Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс представлений у новій організацій структурі структурного підрозділу, який відповідає за управління економічною безпекою двома відділами: відділом моніторингу та оцінки загроз і ризиків та відділом комплаєнсу. Необхідність виділення таких структурних ланок зумовлений великим масштабом роботи із виявлення та ідентифікації загроз і ризиків.

У процесі виконання своїх завдань, Департамент економічної безпеки безпосередньо взаємодіятиме з усіма іншими структурними підрозділами ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» в частині своїх повноважень.

3.2. Ідентифікація загроз та розроблення стратегії економічної безпеки ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Аналізуючи функціонування структурних підрозділів ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» (зокрема, Департаменту безпеки та Департаменту ризик-менеджменту та комплаєнс) щодо виявлення, попередження та усунення зовнішніх і внутрішніх ризиків та загроз, можемо зробити висновок, що їхня діяльність зосереджена на ідентифікації, у більшій мірі, внутрішніх загроз. Щодо зовнішніх, то акцент робиться на загрозах зовнішнього мікросередовища, зокрема, з боку контрагентів. Проте, стратегічне управління економічною безпекою організації передбачає виявлення і зовнішніх загроз з боку зовнішнього макросередовища, на яке вона не може впливати, а лише змушена адаптуватися до стану його чинників.

Так, останнім часом, на функціонування агрохолдингів суттєво впливає декілька зовнішніх чинників, як зумовлюють необхідність адаптації до нових умов згідно обрано стратегії розвитку та економічної безпеки.

Викликами сучасності, які вимагали від агрохолдингів активних дій у відповідь для збереження функціонування та розвитку були:

- пандемія COVID 19 та карантинні обмеження як наслідок;
- війна в Україні та зокрема активні бойові дії на сході країни: необхідність зміни логістичних ланцюжків через обмеження доступу до морського транспорту та блокування зернових коридорів; втрата активів зокрема, земельних внаслідок замінування;
- економічні чинники: макроекономічна нестабільність, коливання цін на аграрну продукцію; дефіцит фінансування; зростання цін енергоносії, пального, добрива, засоби захисту рослин тощо;
- політичні чинники: обмеження імпорту продукції українських аграріїв до країн ЄС та інших; блокування портів тощо;

- зміна клімату та природні катаклізми – дефіцит опадів, посухи; зміна температурних режимів (надто висока температура повітря); поширення шкідників та поява нових хвороб рослин; ерозія ґрунтів;

- соціально-демографічні чинники: скорочення населення країни; зовнішня та внутрішня міграція; дефіцит працівників через мобілізацію; психологічний стан населення; робота в зоні бойових дій та на окупованій території; необхідність професійного навчання та адаптації до нових умов трудової діяльності під час війни.

Найбільшим викликом, який спричинив низку ризиків, загроз та небезпек, і як наслідок втрат для аграріїв є повномасштабна війна РФ проти України.

Так, за даними Мінагрополітики України та Київської школи економіки, загальна сума втрат, завданих сільськогосподарській галузі внаслідок широкомасштабного російського вторгнення в Україну, станом на 15 вересня 2022 р. сягнула 6,6 млрд дол. США. Непрямі втрати аграріїв України через зменшення виробництва, блокаду портів і збільшення виробничих витрат оцінюються в рази у більшу суму – 34,25 млрд дол. США (зокрема у рослинництві через зниження виробництва – 11,2 млрд дол. США; у тваринництві – 348,7 млн дол. США; втрати через скорочення виробництва озимих культур оцінено у 3 млрд дол. США; багаторічних культур – у 322 млн дол. США; втрати внаслідок порушення логістики становлять 18,5 млрд дол. США) [1].

Внаслідок бойових дій на території країни збитки отримало 2,7 тис. суб'єктів господарювання сфери агропромислового комплексу. Шкода їхньому земельному фонду виявляється у зменшенні площі ріллі майже на 2 млн га, небезпеці наявності вибухонебезпечних предметів на території близько 1 млн га [1].

Особливо великої економічної шкоди завдано рослинництву. Скорочення обсягів виробництва продукції рослинництва у натуральному

вимірі, внаслідок зменшення посівних площ у 2022 р., порівняно з 2021 р., оцінюється у понад третину (35-40 %). Окрім того, окупантами вкрадено та вивезено з України понад 500 тис. т зерна та іншої продукції рослинництва [1].

Для більшості аграріїв найбільшим ризиком залишається ймовірність нового вторгнення чи окупації та, як наслідок, втрата активів, земельних ресурсів, працівників тощо.

З огляду на те, що чинники зовнішнього середовища чинять суттєвий вплив на рівень економічної безпеки агрохолдингуу довгостроковому періоді, необхідні їхній постійний, систематичний моніторинг та аналіз.

Насамперед, ми пропонуємо аналізувати зовнішнє макросередовище ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» за допомогою PESTLE-аналізу.

PESTLE-аналіз чинників зовнішнього середовища ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» наведений у табл. 3.1.

Таблиця 3.1.

PESTLE -аналіз зовнішнього макросередовища
ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

Група чинників	Чинники	Появ впливу	Характер впливу (+/-)	Оцінка ступеня впливу в балах (max – 5, min – 1)
1	2	3	4	5
Економічні	Коливання курсів валют	Фінансові збитки через валютні ризики	–	1
	Зниження світових цін на зерно	Фінансові збитки внаслідок невідшкодування витрат	–	1
	Дефіцит бюджету	Призупинення або невиконання державних програм щодо підтримки аграріїв	–	2
	Високі кредитні ставки	Обмеженість джерел зовнішнього фінансування	–	1
	Девальвація гривні	Фінансові збитки внаслідок знецінення активів	–	1

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
	Подорожчання палива	Збільшення собівартості внаслідок транспортних витрат та зменшення прибутку	–	3
	Подорожчання засобів захисту рослин та обробітку ґрунту	Збільшення собівартості виробництва, зменшення прибутку	–	3
	Дефіцит електроенергії	Збільшення собівартості виробництва, призупинення операційної діяльності	–	3
Політичні	Блокада чи обмеження експорту українського зерна	Зниження обсягів продажу, фінансові збитки	–	5
	Боротьба олігархічних кланів за вплив та активи	Рейдерські атаки	–	2
	Корумпованість органів державної влади	Отримання неправомірних переваг конкурентами у сфері пільгового державного фінансування та тендерних закупівель	–	2
Правові	Впровадження та розвиток державної підтримки аграрних виробників	Збільшення обсягів фінансових ресурсів	+	3
	Зміна та посилення державне регулювання експорту зерна	Необхідність адаптації до норм законодавства	+/-	4
Соціально-демографічні	Скорочення населення України	Зниження місткості внутрішнього ринку, падіння обсягів продажу на внутрішньому ринку	–	2
	Збільшення населення Землі та окремих континентів	Збільшення місткості зовнішніх ринків, попиту на продукцію рослинництва	+	3
Науково-технологічні	Стрімкий НТП	Необхідність модернізації технологій у рослинництві, та відповідно, інвестицій	+/-	2
	Виведення нових сортів рослин	Оновлення асортименту продукції	+/-	2
	Забруднення ґрунтів			

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5
Природно-екологічні	Погіршення клімату в зоні вирощування рослин	Зниження обсягів та погіршення якості врожаю	—	3
	Природні катаклізми	Повна втрата врожаю	—	5
Соціально-культурні	Зміна традицій харчування та харчової поведінки	Падіння попиту на органічну продукцію рослинництва, скорочення обсягів продажу	—	2
Форс-мажорні обставини	Пандемії інфекційних хвороб та карантинні обмеження	Обмеження експорту, падіння обсягів продажу	—	5
	Війна в Україні	Втрата земельного фонду, кадрового потенціалу, призупинення діяльності		

Джерело: складено автором.

Оскільки вплив чинників зовнішнього середовища на діяльність організації можуть посилювати або послаблювати її сильні чи слабкі сторони, важливо аналізувати її внутрішнє середовище.

Проаналізувавши внутрішнє середовище ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», ми виділили такі його сильні сторони:

- ефективна система менеджменту;
- наявність високопрофесійних управлінців;
- великий земельний фонд з родючими ґрунтами;
- незалежність від зовнішніх постачальників;
- наявність потужних елеваторів для зберігання зерна;
- розвинена соціальна відповідальність;
- дотримання ESG-принципів;
- наявність альтернативних логістичних ланцюгів;

Визначені сильні сторони сприяють результативній стабільній та прибутковій діяльності агрохолдингу, формуванню його позитивного іміджу на ринку як серед населення, так і серед контрагентів.

Відносно слабкими сторонами ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» можна навести фінансову залежність від стратегічного інвестора та відсутність диференціації діяльності.

Для того, щоб проаналізувати взаємний вплив загроз, можливостей, сильних та слабких сторін організації, рекомендуємо виконувати SWOT-аналіз.

SWOT-аналіз ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» наведено у табл. 3.2.

Таблиця 3.2.

SWOT-аналіз ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»

	Сильні сторони (S)	Слабкі сторони (W)
1	2	3
	1. Ефективна система менеджменту. 2. Наявність високопрофесійних управлінців. 3. Великий земельний фонд з родючими ґрунтами. 4. Незалежність від зовнішніх постачальників. 5. Наявність потужних елеваторів для зберігання зерна. 6. Розвинена соціальна відповідальність. 7. Дотримання ESG-принципів. 8. Розвинений SMM.	1. Фінансова залежність від стратегічного інвестора. 2. Діяльність в одній галузі сільського господарства (відсутність диференціації діяльності).
Можливості (O)	SO-стратегія	WO-стратегія
1. Державні пільгові програми фінансування для аграріїв. 2. Світова продовольча криза. 3. Залежність продовольчої безпеки окремих країн від імпорту українського зерна. 4. Вертикальна інтеграція.	1. Розвиток вирощування зернових культур. 2. Збільшення обсягів діяльності. 3. Інвестиції у підприємства суміжних галузей.	1. Збільшення стратегічних зон господарювання. 2. Інвестиції у підприємства суміжних галузей.

Продовження табл. 3.2

1	2	3
Загрози (Т)	СТ-стратегія	WT-стратегія
1. Коливання валютних курсів. 2. Зниження світових цін на зерно. 3. Економічні чи політичні блокади експорту зерна. 4. Тіньовий обіг зерна. 5. Втрата земельних площ через військові дії. 6. Погіршення логістики. 7. Ризик воєнної мобілізації працівників. 8. Проблеми з енергопостачанням. 9. Блокада портів. 10. Погіршення кліматичних умов та погодні катаклізми. 11. Забруднення ґрунтових ресурсів. 12. Бюрократичні перешкоди для отримання держаної підтримки.	1. Страхування фінансових ризиків. 2. Страхування майна. 3. Створення кадрового резерву.	1. Диверсифікація діяльності.

Джерело: складено автором.

Виконання SWOT-аналізу ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» дасть змогу спів ставити загрози, можливості з боку зовнішнього середовища, сильні та слабкі сторони та розробити заходи для:

- посилення сильних сторін за допомогою можливостей;
- нейтралізувати слабкі сторони за допомогою зовнішніх можливостей;
- запобігти реалізації зовнішніх загроз за допомогою сильних сторін;
- запобігти збільшенню слабких сторін внаслідок зовнішніх загроз.

При цьому, особливу увагу слід приділити полю, де перетинаються загрози та слабкі сторони.

Одним з недоліків функціонування системи економічної безпеки ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» є те, що система реагує на усі загрози,

ризиками та викликами, навіть незначні, тобто такі, наслідками яких буде несуттєва фінансова шкода. Тобто порушується принцип ефективності управління економічною безпекою: коли витрати на контроль (проведення перевірок) перевищують можливі втрати (збитки) від реалізації ризиків та загроз.

На наш погляд, реакції від системи управління економічною безпекою підприємства потребують не усі ризики та загрози, а лише ті, наслідки яких можуть призвести до суттєвих збитків. Тобто необхідно визначати ті ризики та загрози, які потребують пріоритетної реакції.

Саме тому, на підсумковому етапі ідентифікації загроз, на наш погляд, слід використовувати методику експертної оцінки загроз економічній безпеці ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», запропонованої В. Франчуком [52].

Згідно цієї методики:

- не можна вважати загрозою економічній безпеці підприємства будь-яку дію, яка не наносить йому збитків, не погіршує стану процесів, об'єктів чи системи та не порушує їх цілісності;

- загрозою економічній безпеці підприємства може бути потенційний чи реальний економічний стан підприємства у різних сферах діяльності і в цілому, що є нижчим від оптимального, але не нижче від встановлених граничних показників (індикаторів економічної безпеки), економічний стан, що є нижчим за встановлені граничні показники, вже слід кваліфікувати як небезпека [52].

Для діагностики загроз економічній безпеці ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» ми сформували експертну групу, яка складалася з: директора департаменту ризик-менеджменту та комплаєнс, директора департаменту безпеки, керівника відділу безпеки бізнесу, керівника відділу управління внутрішнього контролю, керівника відділу інформаційної безпеки.

Ідентифіковані загрози ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» за методикою експертних оцінок представлено у табл. 3.3

Таблиця 3.3

**Загрози економічній безпеці ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»,
ідентифікованих експертною групою**

	Зміст загрози	Ймовірність загрози (Р)					Величина можливого збитку (М)					Ваговий коефіцієнт думки експерта (Ке)					Інтегральний показник (Іез)	Вид загрози
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
1	Експерти Блокада експорту зерна	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	4	3	5	3	4	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,736	Значна
2	Порушення логістичних ланцюгів внаслідок військових дій	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	2	1	3	1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,108	Незначна
	Втрата ринкової частки	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	2	2	4	3	1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,122	Незначна
3	Недобросовісна конкуренція з боку інших агрохолдингів	0,3	0,4	0,6	0,1	0,6	2	2	2	1	3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,314	Помірна
4	Крадіжки майна	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	2	2	2	2	3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,344	Помірна
5	Втрата врожаю через природно-екологічні чинники	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	3	3	3	3	3	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,584	Значна
6	Фінансові зловживання посадових осіб	0,3	0,2	0,4	0,1	0,5	1	1	2	1	2	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,21	Незначна
	Кібератака на інформаційні ресурси агрохолдингу	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	1	1	1	1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,1	Незначна
7	Шахрайські операції з паливними ресурсами	0,2	0,3	0,1	0,1	0,6	1	2	1	1	3	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,258	Помірна

Джерело: складено автором на основі опитування експертної групи.

Таким чином, пріоритетного захисту агрохолдинг ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» потребує від таких значних загроз:

— блокада експорту зерна;

– втрата врожаю через природно-екологічні чинники.

Помірними є такі загрози агрохолдингу: недобросовісна конкуренція з боку інших агрохолдингів, крадіжки майна, шахрайські операції з паливними ресурсами компанії.

Незначними – порушення логістичних ланцюгів внаслідок військових дій, втрата ринкової частки, фінансові зловживання посадових осіб, кібератака на інформаційні ресурси агрохолдингу.

На основі ідентифікованих загроз агрохолдингу, також зважаючи на його загальну бізнес-стратегію, слід розробити стратегію економічної безпеки ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП».

Стратегічними економічними інтересами агрохолдингу, виходячи з його стратегії зростання є нарощення обсягів реалізації, досягнення фінансової незалежності, збільшення рівня прибутковості та показників рентабельності, розроблення та реалізація інвестиційних проектів. Однак, зважаючи на зовнішні та внутрішні загрози, ідентифіковані методом PESTEL-аналізу та за допомогою методики експертних оцінок, вважаємо за доцільне обрати для підприємства стратегію підтримки достатнього рівня економічної безпеки (вибірково-підсилюючу стратегію), орієнтовану на підтримку наявного рівня економічної безпеки, який є достатнім для реалізації запланованих економічних інтересів суб'єкта, та ґрунтується на своєчасному виявленні й запобіганні дії загроз у межах окремих, заздалегідь визначених складових безпеки задля їхнього посилення (бізнес-стратегії та/або функціональні стратегії) [54, с. 141].

Висновки до третього розділу

Організаційне забезпечення управління ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» потребує вдосконалення в частині: реорганізації організаційної структури (об'єднання структурних ланок, які виконують функції управління економічною безпекою підприємства), зменшення кількості регламентуючих документів та розроблення і затвердження основоположного документу, Концепції економічної безпеки агрохолдингу.

Як показав виконаний аналіз, управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» має тактичний, оперативний характер і більше зосереджений на виявленні поточних загроз його економічним інтересам. З огляду на це, необхідно надати стратегічної спрямованості управлінню економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» та розробити стратегію його економічної безпеки.

Стратегічне спрямування управління економічною безпекою ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» полягає у прогнозуванні та ідентифікації потенційних (а не тільки реальних) загроз його економічним інтересам, особливо з боку зовнішнього середовища.

Для ідентифікації та оцінки загроз доцільно застосовувати PESTEL- та SWOT-аналізу, методику експертного оцінювання та ідентифікації загроз.

Згідно ідентифікації загроз агрохолдингу ТОВ «КОНТІНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», пріоритетного захисту він потребує від таких значних загроз: блокада експорту зерна; втрата врожаю через природно-екологічні чинники. Помірними є загрози недобросовісної конкуренції, крадіжки майна, шахрайські операції з паливними ресурсами компанії, незначними – порушення логістики внаслідок військових дій, втрата ринкової частки, фінансові зловживання посадових осіб, кібератака на інформаційні ресурси. З огляду на це, рекомендується стратегія підтримки достатнього рівня економічної безпеки (вибірково-підсилююча стратегію).

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні засади та проаналізовано практичні аспекти управління економічною безпекою підприємства.

1. На основі аналізу сучасного розуміння поняття «безпека» та узагальнення наукових підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства, зроблено висновок, що економічну безпеку підприємства слід розглядати як комплексне поняття, що повинне передбачати: стан захищеності його ресурсів та бізнес-процесів від зовнішніх та внутрішніх загроз, який дає йому змогу підтримувати стійке ефективне функціонування та розвиток, реалізовувати конкурентні переваги та економічні інтереси.

2. На базі застосування системного підходу, згідно якого, систему економічної безпеки підприємства слід розглядати як сукупність функціональних складників, виокремлених за його ресурсами та (або) видами (сферами) діяльності, уточнено їхній склад: фінансова, інтелектуально-кадрова, правова або комплаєнс-, інформаційна, майнова, ринкова, інтерфейсна, виробнича безпека або безпека операційної діяльності. В сучасних умовах економічного та суспільного розвитку, для вітчизняних підприємств актуальними є усі названі складники.

3. Досліджено зміст управління економічною безпекою підприємства, під яким слід розуміти процес планування, організації, мотивації та контролю управлінських рішень та дій для цілеспрямованого впливу на чинники внутрішнього і підконтрольного підприємству зовнішнього середовища з метою досягнення бажаного рівня захищеності ресурсів, бізнес-процесів та інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз. З'ясовано, що управління економічною безпекою підприємства реалізовується завдяки визначеному механізму, основною якого є широкий спектр методів та інструментів управлінського впливу.

4. Охарактеризовано господарську діяльність ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», яке є успішним агрохолдингом, що функціонує у галузі рослинництва, знаходиться на новому витку свого розвитку та характеризується значним майновим, у тім числі, земельним потенціалом. Обґрунтовано, що цінності організації та сформована система управління, яка базується на функціональній організаційній структурі та ESG-принципах сприяє її конкурентоспроможності, формуванню позитивного іміджу та репутації надійного контрагента і соціально відповідальної організації.

5. Проаналізовано фінансовий стан та фінансові результати ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» за 2019-2022 рр. зроблено висновок про задовільну ефективність управління агрохолдингом загалом та управління його економічною безпекою зокрема, внаслідок критичної фінансової залежності зовнішніх джерел фінансування, зниження доходу від реалізації та низької рентабельності активів, що загрожує втраті ринкової частки та конкурентоспроможності.

6. Проаналізовано організаційне забезпечення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП», яке охоплює два структурних підрозділи: Департамент безпеки та Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс. Визначено його переваги та недоліки, зокрема, недоліком є акцент на окремі складники економічної безпеки (майнову безпеку, безпеку операційної діяльності), а перевагою – використання широкого спектру адміністративних та соціально-психологічних методів.

7. Проаналізовано окремі результати роботи Департаменту безпеки ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» протягом першого півріччя 2023 р., які засвідчили актуальність майнової та кадрової безпеки, про що свідчать порушення внутрішніх регламентів з боку персоналу, що пов'язані, в основному з майновою безпекою (ТМЦ товариства), частота випадків яких відрізняється у розрізі кластерів агрохолдингу.

8. Визначені недоліки системи управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»: відсутність загальних концептуальних документів та чітко визначеної стратегії економічної безпеки; розпорошеність функцій управління економічною безпекою агрохолдингу між різними структурними ланками; надмірне перевантаження регламентуючими документами; надмірна увага майновій безпеці та недостатня іншим (зокрема, фінансовій) складовим економічної безпеки; недотримання принципу ефективності управління внаслідок частого летючого контролю (значно кількості «фізичних», виїзних перевірок).

9. Обґрунтовано напрями удосконалення управління економічною безпекою ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»: вдосконалення організаційного забезпечення, ідентифікація загроз та розроблення стратегії економічної безпеки агрохолдингу.

10. Запропоновано реорганізацію структури управління ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП»: об'єднати Департамент безпеки та Департамент ризик-менеджменту та комплаєнс у Департамент економічної безпеки та виокремити такі відділи: відділ внутрішнього контролю, відділ безпеки операційної діяльності, відділ інформаційної безпеки, відділ кадрової безпеки, відділ моніторингу та оцінки загроз і ризиків, відділ комплаєнсу, відділ фізичної охорони. Обґрунтовано необхідність розроблення та затвердження Концепції економічної безпеки ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» як основоположного, об'єднуючого документу у сфері безпеки.

11. Доведена необхідність стратегічного спрямування управління економічною безпекою підприємства, що повинно передбачати моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища на предмет ідентифікації загроз з метою діяльності «на випередження» із запобігання їх реалізації. На основі виконаних PESTEL- та SWOT-аналізу, експертного оцінювання та

ідентифікації загроз, рекомендована стратегія підтримки достатнього рівня економічної безпеки (вибірково-підсилююча стратегію).

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аграрний сектор економіки: підсумки 2022 та прогноз на 2023 рік URL:<https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/ahraryy-sektor-ekonomiky-pidsumky-2022-ta-prohnoz-na-2023-rik> (дата звернення: 02.10.2023)
2. Алькема В.Г., Кириченко О.Г.,Пазєєва Г.М. Діагностика економічної безпеки підприємства (на матеріалах транспортно-експедиційних підприємств України). Київ, 2019. с. 328.
3. Ареф'єва О.В. Наукові основи формування економічної безпеки підприємств. *Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Збірник матеріалів наук.-практ. конф., Київ, 16–17 травня 2001 р.* К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 49–53.
4. Белоусова І.А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: [монографія]. Київ: Дорадо. Друк, 2010. 432 с.
5. Гнилицька Л. В. Особливості використання організаційно-діяльнісної психологічної концепції управління системою економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія: економічна.* 2010. Вип. 2. С. 189-195.
6. Гринкевич С., Когут М., Станкевич М. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. *Економіка та суспільство.* 2023. Вип. 50 (Квітень). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-70>. (дата звернення: 04.10.2023)
7. Діденко, Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні.* 2015. Вип.5, С. 35-40
8. Донець Л.І., Ващенко Н.В. Економічна безпека підприємства: навч. посібник. Київ: Центр навчальної літератури, 2008. 240 с.
9. Дуб Б.С. Розвиток системи економічної безпеки агрохолдингів: дис. ... канд. екон. наук: 21.04.02. Черкаси, 2021. 356 с.
10. Економічна безпека: держава, регіон, підприємство: монографія: в 3 т. Т. 3 / за заг. ред. В.О. Онищенка та Г.В. Козаченко. Полтава: ПолтНТУ, 2019. 399 с.
11. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: підручник / за ред. В. Л. Ортинського. Київ: Правова єдність, 2009. 542 с.

12. Економічна та майнова безпека підприємства і підприємництва. Антирейдерство / Б. М. Андрюшкін, Ю. Я. Вовк, П. Д. Дудкін, та ін. – Тернопіль, 2008. 424 с.
13. Єдинак В. Ю. Забезпечення економічної безпеки країни в умовах глобалізації: Автореферат дис...канд.екон.наук: 08.00.03. Запоріжжя: Класичний Приватний Університет, 2010.
14. Захаров О. І. Інновації в системі економічної безпеки. В: Черевко, О.В., Гнилицька, Л.В., Мігус, І.П., ред. Управління системою економічної безпеки суб'єктів господарювання: Колективна монографія. Черкаси: ПП Чабаненко Ю.А. 2015. 198 с.
15. Зубок М. І., Зубок Р. М. Безпека підприємницької діяльності: нормативно-правові документи комерційного підприємства, банку. Київ: Істина, 2004. 144 с.
16. Іванюта Т.М., Заїчковський А.О. Економічна безпека підприємства. Київ: Центр навчальної літератури, 2009. 256 с.
17. Ілляшенко, О. В. Механізм функціонування системи економічної безпеки підприємства: підхід до побудови. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2014. № 26 (1), с. 160-168.
18. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атіка, 2005. 432 с.
19. Кантаєва, О. В. Проблеми збереження та підвищення економічної безпеки підприємств та її складових у сучасних умовах господарювання. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2014. Вип. 10 (1), с. 49-60.
20. Квасницька Р.С., Доценко І.О. Деякі методичні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 2, Т. 1. С. 34–38.
21. Кім Ю. Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис... канд. екон. наук: 21.04.02. Ю.Г. Кім; Вищ. навч. закл. «Ун-т економіки та права «КРОК». Київ. 2009. 21 с. URL: <http://www.nbu.gov.ua> (дата звернення: 02.09.2023).
22. Кириченко О. А., Лаптев С. М., Пригунов П. Я., Захаров О. І. та ін.. Управління фінансово-економічною безпекою: навч. посіб. // За ред. проф. Сідака В. С. Київ: Дорадо-Друк, 2010 р. с. 13-112.
23. Коваленко, О. В. Підходи до визначення поняття економічної безпеки підприємства. *Економічний вісник Запорізької державної інженерної академії*. 2016. Вип. 1, С. 65-72.

24. Концепція.
[URL:https://slovnkyk.me/dict/vts/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F](https://slovnkyk.me/dict/vts/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%86%D0%B5%D0%BF%D1%86%D1%96%D1%8F) (дата звернення: 20.11.2023)
25. Корієнко А.В. Механізм досягнення і підтримки економічної безпеки підприємства: автореф. дис.. канд.. екон. наук.: 08.06.01. Київ, 2000. 19 с.
26. Корнієнко, Т. О. Економічна безпека підприємства як категорія економічної науки. *Вісник Чернігівського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2012. № 4 (62). С. 68-75.
27. Козаченко Г.В., Пономарьов В.П., Ляшенко О.М. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: Монографія. Київ: Лібра, 2003. 280 с.
28. Контінентал Фармерз Груп. [URL:https://cfg.com.ua/](https://cfg.com.ua/) (Дата звернення: 01.09.2023)
29. Коробчинський О.Л. Методика формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009.-№ 4(94). с. 41-45.
30. Локотецька О. В. Використання системного підходу при дослідженні економічного підходу підприємства.
[URL:http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2011_8/stat/82011_39.pdf](http://www.nbu.gov.ua/portal/natural/vcp/TPtEV/2011_8/stat/82011_39.pdf) (дата звернення: 05.10.2023)
31. Ляшенко, О.М. Аналітичний огляд сучасних підходів до визначення сутності економічної безпеки підприємства. *Вісник Запорізького національного університету*. 2014. № 1 (21). С. 254–263.
32. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. / О. М. Ляшенко. 2-ге вид., переробл. Київ: НІСД, 2015. 348 с.
33. Мартин А. Захист економічної конкуренції у сільськогосподарському землекористуванні: переваги і недоліки агрохолдингів. *Землевпорядний вісник*. 2010. № 8. С. 26-32.
34. Марченко О. М. Актуальні загрози фінансово-економічній безпеці суб'єктів господарювання України. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна*. Львів: ЛьвДУВС, 2011. Вип. 1. С. 171–184.
35. Меліхова Т. О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт*. 2018. № 3. С. 61–67.
36. Місія та цінності. *Астархолдинг*. [URL:https://astartaholding.com/misiya-ta-czinnosti/](https://astartaholding.com/misiya-ta-czinnosti/) (дата звернення: 21.10.2023)
37. Мішин О.Ю., Мішина С.В. Сутність поняття економічна безпека підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 38.

2012. С. 86- 92.

38. Мойсеєнко І. П., Марченко О. М. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства: навч. посібник. Львів, 2011. 380 с.
39. Немченко, В.В., Малішевська, В. В. Забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка харчової промисловості*. 2012. № 3. С. 10-13.
40. Отенко, І. П., Іващенко, Г. А., Воронков, Д. К. (2012). Економічна безпека підприємства / Харківський національний економічний університет. Харків:ХНЕУ. 2012. 262 с.
41. Оцінка безпеки ведення бізнесу в Україні. URL: <https://www.pwc.com/ua/en/survey/2022/assessment-of-business-safety-in-Ukraine.pdf> (дата звернення: 10.10.2023)
42. Пономаренко А.І. Система економічної безпеки фірми. *Шлях України до економічної безпеки: матер. наук.-практ. конф.* (м. Харків, 14 квітня 2006 р.). Харків, 2006. 302 с.
43. Поліщук О. Б. Оцінювання управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2022. № 5. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=10281> (дата звернення: 08.19.2023).
44. Полянська А.С., Трощенко Т.А. Сучасні технології управління економічною безпекою підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. № 29. 2010. С.164-168.
45. Пригунов П. Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 103-108.
46. Реверчук Н.Й. Управління економічною безпекою підприємницьких структур: Монографія. Львів: ЛБІ НБУ. 2004. 195 с.
47. Слободяник Т.М. Запровадження комплексної системи економічної безпеки та оцінка її ефективності на сучасному підприємстві. *Економічний простір*. 2008. №12/2. С. 22–27.
48. Сорокіна І.В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2009. № 12. С. 114–122.
49. Товариство з обмеженою відповідальністю «АГРО Л В ЛІМІТЕД». Clarity-Project. URL:<https://clarity-project.info/edr/34943719> (дата звернення: 12.11.2023)
50. ТОВ «КОНТИНЕНТАЛ ФАРМЕРЗ ГРУП» URL:<https://opendatabot.ua/c/43415468> (дата звернення: 10.11.2023)

51. Філіппова С. В., Дашовський О. С. Система формування і забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економіка: реалії часу*. 2012. № 2 (3). с. 17–21.
52. Франчук В.І. Діагностика загроз економічній безпеці акціонерних товариств. *Вісник Національного університету податкової служби України: збірник наукових праць*. Ірпінь, 2011. Вип. 1. С.138 – 144.
53. Франчук В.І. Теоретична модель забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. Вип. 20.8. С. 155-162.
54. Христенко Л. М., Чорна О. Ю., Супрун Ю. П. Концептуальні аспекти стратегії економічної безпеки як ключового елементу стратегічного управління агрохолдингами у царині забезпечення світової продовольчої безпеки. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2022. Вип. 42. С. 135–145.
55. Шевченко І. Особливості формування економічної безпеки підприємства. *Наука молода*. 2010. №10. С. 178-181.
56. Шемаєва Л.Г. Забезпечення економічної безпеки підприємства на основі управління стратегічною взаємодією з суб'єктами зовнішнього середовища: Монографія. Рада нац. безпеки і оборони України, Нац. ін.-т пробл. міжнар. безпеки. Київ: НУПІМБ, 2009. 357 с.
57. Шульга І. П. Основні загрози економічній безпеці товариства при випуску та розміщенні акцій. *Ефективна економіка*. 2010. № 8. URL:<http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?operationd=292> (дата звернення: 11.11.2023)
58. Якубович З. Формування системи економічної безпеки машинобудівного підприємства. *Вісник THEU*. 2010. №1. С. 81–86.

ДОДАТКИ