

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА БАКАЛАВРА

**на тему «Оцінка рівня економічної безпеки АТ «Рудь» та
прогнозування загроз в сучасних умовах»**

ШИФР КРБ.ЕП.1.537-03.3.3

Здобувачки _____ Співак О.О.

Керівник _____ Кулаковська Т.А.

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від 12.06.2026 р., протокол № 17

Завідувач кафедри національної
та міжнародної економіки _____

Тетяна КУЛАКОВСЬКА

Одеса – 2026 рік

ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна

Кафедра національної та міжнародної економіки

Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)

Спеціальність 051 «Економіка»

Освітня програма «Економіка підприємства»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

«02» березня 2026 р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА здобувачі

СПІВАК ОЛЬЗІ ОЛЕГІВНІ

1. Тема роботи *«Оцінка рівня економічної безпеки АТ «Рудь» та прогнозування загроз в сучасних умовах»*

Затверджена наказом ОНТУ від 22.10.2025 №576-03.

2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 10.06.2026

3. Вихідні дані роботи: *наукові праці вітчизняних та іноземних науковців, огляд ринку молокопродукції, статистична звітність АТ «Рудь» за 2023-2024 рр., джерела інтернет-сайтів.*

4. Перелік питань, які потрібно розробити: *Розділ 1. Теоретико-методичні засади оцінювання економічної безпеки підприємства; розділ 2. Оцінювання стану та рівня економічної безпеки АТ «Рудь» в сучасних умовах; розділ 3. Напрями підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь» та нейтралізації прогнозованих загроз*

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць 25, рисунків 5.

6. Дата видачі завдання 02.03.2026

Керівник _____ Кулаковська Т.А.

Завдання прийняв до виконання _____ Співак О.О.

КАДЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	<i>Розробка теоретичного розділу за темою кваліфікаційної роботи</i>	<i>02.03.65 – 15.03.26</i>	
2	<i>Діагностика зовнішнього середовища підприємства</i>	<i>16.03.26 – 29.03.26</i>	
3	<i>Діагностика виробничо-господарської та економічної безпеки АТ «Рудь» за два роки</i>	<i>30.03.26 – 25.04.26</i>	
4	<i>Оцінка економічної безпеки АТ «Рудь» та прогнозування загроз</i>	<i>26.04.26 – 20.05.26</i>	
5	<i>Розробка проєкту з підвищення економічної безпеки підприємства</i>	<i>21.05.25 – 05.06.26</i>	
6	<i>Оформлення кваліфікаційної роботи</i>	<i>05.06.26 – 09.06.26</i>	

Здобувач-дипломник _____ Співак О.О.

Керівник роботи _____ Кулаковська Т.А.

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення академічної доброчесності.

Здобувач дипломник Співак О.О. _____

АНОТАЦІЯ

на кваліфікаційну роботу бакалавра

КРБ містить 105 сторінок, 58 таблиць, 7 рисунків, список використаних джерел з 32 найменувань, 19 додатків.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінка рівня економічної безпеки АТ «Рудь», прогнозування загроз її забезпеченню та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення економічної безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення економічної безпеки підприємств харчової промисловості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних та практичних аспектів оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь», прогнозування загроз та обґрунтування напрямів її підвищення.

Завданнями роботи передбачено дослідити теоретичні засади економічної безпеки підприємства; визначити складові та чинники формування економічної безпеки суб'єктів господарювання; узагальнити методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства; проаналізувати сучасний стан та тенденції розвитку ринку морозива України; надати техніко-економічну характеристику АТ «Рудь»; здійснити аналіз ефективності господарської діяльності підприємства; оцінити рівень економічної безпеки АТ «Рудь» за допомогою системи показників та інтегрального підходу; виявити основні фактори та загрози, що впливають на рівень економічної безпеки підприємства; здійснити прогнозування потенційних загроз економічній безпеці АТ «Рудь»; обґрунтувати доцільність впровадження виробництва високобілкового морозива як інструменту підвищення економічної безпеки підприємства; розробити та економічно обґрунтувати інвестиційний проєкт; оцінити економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на рівень економічної безпеки АТ «Рудь».

За результатами виконаної роботи сформовано пропозиції щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємств молокопереробної галузі України.

.Отримані результати можуть бути використані підприємствами харчової промисловості, зокрема молокопереробної галузі України.

Рік виконання роботи – 2026.

Рік захисту роботи – 2026.

ЗМІСТ

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....

1.1. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства.....

1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства.....

1.3. Теоретико-методичні основи прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

Висновки до розділу 1.....

РОЗДІЛ 2. ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «РУДЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ.....

2.1. Аналіз ринку морозива України.....

2.2. Техніко-економічна характеристика АТ «Рудь».....

2.3. Аналіз ефективності господарської діяльності АТ «Рудь».....

2.4. Оцінювання інтегрального показника економічної безпеки АТ «Рудь».....

Висновки до розділу 2.....

РОЗДІЛ 3. НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «РУДЬ» ТА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ПРОГНОЗОВАНИХ ЗАГРОЗ.....

3.1. Прогнозування загроз економічній безпеці АТ «Рудь».....

3.2. Обґрунтування доцільності виробництва високобілкового морозива в АТ «Рудь».....

3.3. Розроблення проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN.....

3.4. Оцінювання економічної ефективності проєкту.....

3.5. Оцінювання впливу проєкту на рівень економічної безпеки АТ «Рудь».....

Висновки до розділу 3.....

ВИСНОВКИ.....

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....

ДОДАТКИ

ВСТУП

В умовах посилення глобальної конкуренції, нестабільності економічного середовища, цифрової трансформації бізнесу та впливу воєнних дій питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Для українських підприємств проблема підтримання належного рівня економічної безпеки є одним із ключових чинників забезпечення стабільності функціонування, збереження конкурентних позицій та формування передумов для довгострокового розвитку. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища підприємства стикаються з численними ризиками та загрозами, пов'язаними зі зміною кон'юнктури ринку, коливанням цін на ресурси, логістичними обмеженнями, кадровими проблемами, посиленням конкурентної боротьби та трансформацією споживчих уподобань.

Особливого значення проблема економічної безпеки набуває для підприємств харчової промисловості, які забезпечують продовольчу безпеку держави та функціонують в умовах високої залежності від сировинних, енергетичних і ринкових факторів. Одним із провідних виробників морозива та молочної продукції в Україні є АТ «Рудь», яке займає лідируючі позиції на вітчизняному ринку та активно розвиває експортний напрям діяльності. Водночас підприємство функціонує в умовах посилення конкуренції, зміни структури споживчого попиту та необхідності постійного оновлення асортименту продукції, що потребує системного оцінювання рівня економічної безпеки та розроблення ефективних заходів щодо її підвищення.

Теоретичні та прикладні аспекти економічної безпеки підприємств досліджували такі вітчизняні та зарубіжні науковці, як Т. Г. Васильців, В. Л. Ортинський, С. М. Ілляшенко, В. М. Геєць, Є. О. Олейніков, М. М. Бендіков та інші. Незважаючи на значну кількість наукових праць, питання оцінювання економічної безпеки підприємств в умовах сучасних викликів та прогнозування загроз потребують подальших досліджень з урахуванням галузевої специфіки та особливостей функціонування конкретних суб'єктів господарювання.

Метою кваліфікаційної роботи є оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь», виявлення основних загроз її забезпеченню та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства в сучасних умовах.

Для досягнення поставленої мети у роботі вирішено такі **завдання**:

- дослідити теоретичні засади економічної безпеки підприємства;
- узагальнити складові та чинники формування економічної безпеки підприємства;
- розглянути методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати сучасний стан ринку морозива України;
- надати техніко-економічну характеристику АТ «Рудь»;
- здійснити оцінювання фінансово-господарської діяльності підприємства;
- провести комплексне оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь»;
- спрогнозувати основні загрози економічній безпеці підприємства;
- обґрунтувати доцільність реалізації заходів щодо підвищення економічної безпеки;
- оцінити економічну ефективність запропонованих заходів та їх вплив на рівень економічної безпеки підприємства.

Об’єктом дослідження є процес забезпечення економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь» та розроблення заходів щодо її підвищення.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети у роботі використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів дослідження: методи аналізу та синтезу – для узагальнення теоретичних положень економічної безпеки; порівняльний аналіз – для дослідження динаміки показників діяльності підприємства; економіко-статистичні методи – для оцінювання результатів господарської діяльності; графічний метод – для візуалізації результатів

дослідження; SWOT-аналіз – для визначення сильних і слабких сторін підприємства; інтегральний метод – для комплексного оцінювання рівня економічної безпеки; метод експертних оцінок та сценарний підхід – для прогнозування загроз і розроблення управлінських рішень.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, статистичні матеріали, фінансова звітність АТ «Рудь», офіційні дані підприємства, аналітичні матеріали галузевих організацій та інформаційні ресурси мережі Інтернет.

Практичне значення одержаних результатів полягає у розробленні рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь» шляхом диверсифікації асортименту продукції та впровадження лінійки високобілкового морозива, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та адаптивності до змін зовнішнього середовища.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. У першому розділі досліджено теоретико-методичні засади економічної безпеки підприємства. У другому розділі проведено оцінювання стану та рівня економічної безпеки АТ «Рудь». У третьому розділі розроблено напрями підвищення рівня економічної безпеки підприємства та нейтралізації прогнозованих загроз.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ОЦІНЮВАННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Теоретичні засади економічної безпеки підприємства

В умовах динамічних змін економічного середовища, посилення глобальної конкуренції, цифровізації бізнес-процесів та зростання рівня невизначеності питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває особливої актуальності. Для українських суб'єктів господарювання значущість економічної безпеки додатково посилюється впливом воєнних дій, нестабільністю макроекономічної ситуації, порушенням логістичних ланцюгів, інфляційними процесами та змінами споживчого попиту. За таких умов здатність підприємства своєчасно виявляти загрози, мінімізувати ризики та забезпечувати стійкість функціонування стає одним із ключових чинників його конкурентоспроможності та довгострокового розвитку [6; 9; 13].

Поняття економічної безпеки підприємства є відносно новою економічною категорією, що сформувалася на стику теорії управління, ризик-менеджменту, стратегічного менеджменту та економічної безпеки держави. У науковій літературі відсутній єдиний підхід до трактування даного поняття, що пояснюється багатогранністю його змісту та різноманітністю аспектів діяльності підприємства, які воно охоплює [2; 3; 5].

Формування концепції економічної безпеки підприємства відбувалося поступово під впливом трансформацій економічних систем, розвитку ринкових відносин та посилення конкурентної боротьби. Спочатку категорія «економічна безпека» розглядалася переважно на макрорівні та пов'язувалася із забезпеченням національної безпеки держави. Основна увага приділялася захисту економічних інтересів країни, підтриманню стабільності фінансової системи, розвитку стратегічних галузей економіки та забезпеченню економічної незалежності держави [1; 2; 5].

Із розвитком ринкових механізмів господарювання та посиленням ролі підприємств як основних суб'єктів економічної діяльності дослідження економічної безпеки поступово перемістилися на мезо- та мікрорівень. У 1990-х роках економічна безпека підприємства переважно трактувалася як стан захищеності від внутрішніх та зовнішніх загроз. Такий підхід був зумовлений нестабільністю економічного середовища, необхідністю захисту майна, фінансових ресурсів та комерційної інформації підприємств.

На початку 2000-х років у наукових дослідженнях сформувався ресурсний підхід, відповідно до якого економічна безпека почала розглядатися через призму ефективності використання виробничого, фінансового, кадрового та інноваційного потенціалу підприємства. У цей період економічна безпека стала пов'язуватися не лише із захистом від загроз, а й із забезпеченням ефективного функціонування підприємства.

Подальший розвиток теорії економічної безпеки сприяв формуванню функціонального підходу, в межах якого акцент було зроблено на забезпеченні належного рівня безпеки окремих функціональних складових діяльності підприємства: фінансової, кадрової, виробничої, інвестиційної, інформаційної та інших. Водночас економічна безпека почала розглядатися як результат ефективного управління всіма сферами діяльності суб'єкта господарювання.

У сучасних умовах домінуючим є стратегічний та інтегрований підходи до трактування економічної безпеки підприємства. Вони передбачають розгляд економічної безпеки як комплексної системи управління ризиками, загрозами та розвитком підприємства, спрямованої на забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності та довгострокової стійкості. Особливого значення набувають питання прогнозування загроз, управління ризиками, цифрової безпеки та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

Таким чином, розвиток наукових підходів до трактування економічної безпеки підприємства свідчить про поступовий перехід від вузького розуміння безпеки як стану захищеності до її сучасного сприйняття як комплексної системи

управління, що забезпечує стійкий розвиток підприємства в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.



Рис. 1.1. Еволюція наукових підходів до трактування економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [1; 2; 3] та згенеровано за допомогою ШІ

Дані рисунка 1.1 свідчать про поступову трансформацію підходів до трактування економічної безпеки підприємства. Якщо на початкових етапах основна увага приділялася захисту від загроз, то сучасні концепції розглядають економічну безпеку як комплексну систему управління, спрямовану не лише на нейтралізацію ризиків, а й на забезпечення стійкого розвитку,

конкурентоспроможності та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища [1; 3; 4; 5].

Аналіз наукових джерел свідчить про існування кількох основних підходів до визначення економічної безпеки підприємства. Представники захисного підходу розглядають економічну безпеку як стан захищеності підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. У межах ресурсного підходу акцент робиться на ефективному використанні ресурсного потенціалу підприємства та його здатності забезпечувати стабільне функціонування. Прихильники функціонального підходу пов'язують економічну безпеку із забезпеченням ефективної діяльності всіх функціональних підсистем підприємства. Водночас стратегічний підхід трактує економічну безпеку як здатність підприємства підтримувати стійкі конкурентні переваги та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах невизначеності зовнішнього середовища [3; 4; 5; 7].

Узагальнення існуючих наукових підходів дозволяє зробити висновок, що економічна безпека підприємства є комплексною характеристикою його діяльності, яка поєднує стан захищеності економічних інтересів, ефективність використання ресурсів, здатність до адаптації та забезпечення стійкого розвитку в умовах впливу різноманітних ризиків і загроз.

Сучасне розуміння економічної безпеки підприємства виходить за межі її трактування як стану захищеності та передбачає формування цілісної системи управління ризиками і загрозами. Така система забезпечує моніторинг зовнішнього середовища, оцінювання ризиків, розроблення превентивних заходів та прийняття управлінських рішень, спрямованих на підтримання стійкості підприємства.

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення	Ключовий акцент
Т. Г. Васильців	Економічна безпека підприємства – це стан функціонування, за якого забезпечуються конкурентоспроможність підприємства, ефективне використання ресурсів, стійкість	Конкурентоспроможність та розвиток

Автор	Визначення	Ключовий акцент
	розвитку та здатність протидіяти негативним впливам.	
Є. О. Олейніков	Економічна безпека підприємства являє собою стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства.	Ефективність використання ресурсів
М. М. Бендіков	Економічна безпека підприємства характеризує захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від негативних впливів.	Захист потенціалу підприємства
В. Л. Ортинський	Економічна безпека підприємства є станом захищеності його економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз.	Захищеність інтересів
С. М. Ілляшенко	Економічна безпека розглядається як здатність підприємства забезпечувати реалізацію власних економічних інтересів в умовах дії ризиків та невизначеності.	Реалізація економічних інтересів
Д. А. Ковальов та І. М. Плетникова	Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища та здатність швидко усувати різноманітні загрози.	Протидія загрозам
В. М. Геєць	Економічна безпека пов'язана із забезпеченням стійкого розвитку та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.	Стійкий розвиток
Сучасний стратегічний підхід	Економічна безпека підприємства визначається як здатність зберігати конкурентні переваги, адаптуватися до змін та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах невизначеності.	Стратегічна стійкість

Джерело: систематизовано автором на основі [1–5; 9; 10]

Проведений аналіз свідчить про відсутність єдиного підходу до трактування поняття «економічна безпека підприємства». Водночас більшість науковців пов'язують її із забезпеченням захищеності підприємства від внутрішніх та зовнішніх загроз, ефективним використанням ресурсного потенціалу, підтриманням конкурентоспроможності та створенням умов для довгострокового розвитку. У сучасних дослідженнях спостерігається поступовий перехід від вузького розуміння економічної безпеки як стану захищеності до її трактування як комплексної системи управління ризиками та загрозами.

На основі узагальнення існуючих наукових підходів економічну безпеку підприємства пропонується розглядати як комплексну характеристику його

функціонування, що відображає рівень захищеності економічних інтересів, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує стійкість, конкурентоспроможність і здатність до довгострокового розвитку в умовах мінливого зовнішнього середовища [3; 4; 8].

Сутність економічної безпеки підприємства проявляється через її основні характеристики. Однією з найважливіших характеристик є стійкість, що відображає здатність підприємства зберігати стабільність функціонування під впливом несприятливих факторів. Не менш важливою є адаптивність, яка характеризує здатність підприємства швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та трансформувати власні бізнес-процеси відповідно до нових умов господарювання. Важливими ознаками економічної безпеки також виступають конкурентоспроможність, фінансова стабільність, інноваційна активність, ресурсна забезпеченість та потенціал розвитку.

Таблиця 1.2

Основні характеристики економічної безпеки підприємства

Характеристика	Зміст характеристики	Значення для діяльності підприємства
Стійкість	Здатність зберігати стабільність функціонування під впливом негативних факторів	Забезпечує безперервність діяльності
Захищеність	Стан захисту економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз	Знижує рівень ризиків та втрат
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Сприяє збереженню конкурентних позицій
Конкурентоспроможність	Здатність підприємства успішно конкурувати на ринку	Забезпечує стійкі ринкові переваги
Ефективність	Раціональне використання ресурсів підприємства	Підвищує результативність діяльності
Незалежність	Здатність приймати управлінські рішення без критичної залежності від зовнішніх факторів	Зменшує вразливість підприємства
Інноваційність	Спроможність впроваджувати нові технології та управлінські рішення	Підтримує довгостроковий розвиток
Прогнозованість	Здатність передбачати та оцінювати можливі загрози	Підвищує ефективність управління ризиками

Джерело: розроблено автором на основі [3; 4; 10].

Узагальнення характеристик економічної безпеки підприємства дозволяє зробити висновок, що вона є багатоаспектною економічною категорією, яка охоплює не лише стан захищеності від загроз, а й здатність підприємства підтримувати фінансову стійкість, ефективно використовувати наявні ресурси, адаптуватися до змін зовнішнього середовища та забезпечувати довгостроковий розвиток. Особливого значення в сучасних умовах набувають адаптивність та прогнозованість, які дозволяють своєчасно виявляти потенційні загрози та формувати ефективні механізми реагування на них [3; 9; 10].

Головною метою забезпечення економічної безпеки підприємства є створення умов для стабільного функціонування та довгострокового розвитку шляхом захисту його економічних інтересів від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Для досягнення зазначеної мети система економічної безпеки повинна виконувати низку взаємопов'язаних завдань, серед яких особливе значення мають своєчасна ідентифікація загроз, оцінювання рівня ризиків, забезпечення фінансової стійкості, захист інформаційних ресурсів, підтримання кадрового потенціалу та підвищення конкурентоспроможності підприємства [5; 10].

Як свідчать дані рисунка 1.2, забезпечення економічної безпеки підприємства являє собою комплексний процес, спрямований на досягнення стратегічної мети – підтримання стабільного функціонування та довгострокового розвитку суб'єкта господарювання. Реалізація зазначеної мети передбачає виконання низки взаємопов'язаних завдань, серед яких особливого значення набувають ідентифікація загроз, забезпечення фінансової стійкості, захист економічних інтересів та формування умов для сталого розвитку підприємства. Ефективність функціонування системи економічної безпеки значною мірою залежить від дотримання принципів системності, комплексності, адаптивності та превентивності, які забезпечують своєчасне реагування на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища [5; 9; 10].



Рис. 1.2. Мета, завдання та принципи забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: систематизовано автором на основі [5; 9; 10] та згенеровано за допомогою ШІ

Важливою складовою забезпечення економічної безпеки підприємства є своєчасне виявлення та оцінювання загроз. Для формування ефективної системи управління безпекою доцільним є їх систематизація за різними класифікаційними ознаками [8; 9; 11].

Таблиця 1.3

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

Класифікаційна ознака	Види загроз	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні, зовнішні	Виникають відповідно всередині підприємства або під впливом зовнішнього середовища
За характером впливу	Прямі, непрямі	Безпосередньо впливають на діяльність підприємства або опосередковано змінюють умови його функціонування
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, непрогнозовані	Можуть або не можуть бути передбачені завчасно
За тривалістю впливу	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Відрізняються часовим горизонтом впливу
За сферою виникнення	Фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні, інвестиційні, ринкові, логістичні	Пов'язані з окремими напрямками діяльності підприємства
За рівнем наслідків	Незначні, суттєві, критичні	Розрізняються масштабом можливих втрат
За ступенем керованості	Керовані, частково керовані, некеровані	Відображають можливість впливу підприємства на джерело загрози
За ймовірністю виникнення	Низька, середня, висока	Визначають рівень ризику реалізації загрози

Джерело: систематизовано автором на основі [8; 9; 11].

Проведена класифікація свідчить про багатогранність загроз економічній безпеці підприємства та необхідність їх комплексного врахування в процесі управління. Особливого значення в сучасних умовах набувають зовнішні загрози, пов'язані з воєнними ризиками, нестабільністю економічного середовища, порушенням логістичних ланцюгів, кіберзагрозами та посиленням конкурентного тиску. Водночас внутрішні загрози, зокрема неефективне використання ресурсів, помилки управління, недостатній рівень кваліфікації персоналу та інформаційні ризики, також можуть суттєво впливати на результати діяльності підприємства [8; 9; 11].

З огляду на це забезпечення економічної безпеки підприємства повинно ґрунтуватися на ризик-орієнтованому підході, який передбачає своєчасну ідентифікацію, оцінювання та прогнозування потенційних загроз. Саме здатність підприємства не лише реагувати на вже існуючі ризики, а й передбачати їх

виникнення визначає ефективність сучасної системи економічної безпеки та створює передумови для його стійкого розвитку [11; 12; 13].

Сучасні умови господарювання характеризуються появою нових видів загроз, серед яких особливого значення набувають кіберризики, інформаційні загрози, логістичні обмеження, кадровий дефіцит та репутаційні ризики. Для українських підприємств додатковими викликами виступають воєнні дії, нестабільність зовнішньоекономічного середовища та зростання енергетичних ризиків [9; 13; 14; 21].

У зв'язку з цим економічна безпека підприємства набуває стратегічного характеру та стає невід'ємною складовою системи корпоративного управління. Вона забезпечує не лише захист від загроз, але й створює передумови для підвищення ефективності діяльності, формування конкурентних переваг та реалізації стратегічних цілей підприємства.

Отже, економічна безпека підприємства являє собою складну багаторівневу систему, спрямовану на забезпечення захищеності його економічних інтересів, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. В умовах високої невизначеності зовнішнього середовища саме належний рівень економічної безпеки стає важливою передумовою стабільного функціонування, конкурентоспроможності та сталого розвитку підприємства [3; 5; 8].

Для підприємств харчової промисловості, зокрема виробників молочної продукції та морозива, до яких належить АТ «Рудь», економічна безпека значною мірою залежить від стабільності постачання сировини, енергетичної безпеки, ефективності логістичних процесів, платоспроможності споживачів та здатності оперативно реагувати на зміни ринкової кон'юнктури. Саме тому оцінювання рівня економічної безпеки та прогнозування потенційних загроз є важливими інструментами забезпечення сталого розвитку таких підприємств.

Отже, проведене дослідження теоретичних засад економічної безпеки підприємства дозволило встановити, що економічна безпека є складною багатокомпонентною економічною категорією, яка характеризує рівень

захищеності економічних інтересів, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей підприємства від внутрішніх і зовнішніх загроз. У процесі розвитку наукових підходів відбулося розширення змісту поняття економічної безпеки – від її розуміння як стану захищеності до трактування як комплексної системи управління ризиками, загрозами та розвитком підприємства. Встановлено, що ключовими характеристиками економічної безпеки є стійкість, адаптивність, конкурентоспроможність, ефективність та прогнозованість. В умовах сучасних економічних трансформацій, цифровізації та воєнних викликів забезпечення економічної безпеки набуває стратегічного значення для функціонування українських підприємств. Теоретичні положення, розглянуті у даному підрозділі, формують наукову основу для подальшого дослідження методичних підходів до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та прогнозування можливих загроз його розвитку.

1.2. Методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Сучасні дослідження свідчать, що оцінювання економічної безпеки підприємства є необхідною передумовою ефективного управління його розвитком, оскільки дозволяє своєчасно виявляти загрози, визначати слабкі місця у функціонуванні підприємства та формувати заходи щодо підвищення рівня його стійкості. В умовах високої мінливості зовнішнього середовища оцінювання економічної безпеки набуває характеру безперервного процесу моніторингу та діагностики стану підприємства [6; 9; 10].

Однією з ключових проблем сучасної науки залишається відсутність універсальної методики оцінювання економічної безпеки підприємства. Існуючі методичні підходи відрізняються складом показників, способом їх агрегування, інформаційною базою та складністю розрахунків. Саме тому доцільним є систематизація основних підходів, що використовуються у сучасній практиці [7; 9; 10].

Таблиця 1.4

Основні методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства

Підхід	Сутність	Переваги	Недоліки
Індикаторний	Базується на порівнянні фактичних значень показників із нормативними або пороговими значеннями	Простота розрахунку, доступність даних	Складність визначення нормативів
Ресурсно-функціональний	Передбачає оцінювання окремих складових економічної безпеки	Комплексність оцінювання	Значна трудомісткість
Інтегральний	Формування узагальнюючого інтегрального показника	Можливість комплексної оцінки	Суб'єктивність вагових коефіцієнтів
Експертний	Використання експертних оцінок та анкетування	Врахування якісних факторів	Суб'єктивність результатів
Ризик-орієнтований	Оцінювання рівня ризиків та потенційних загроз	Орієнтація на майбутні загрози	Складність прогнозування
Економіко-математичний	Використання статистичних моделей та методів багатофакторного аналізу	Висока точність результатів	Потребує значного масиву даних

Джерело: систематизовано автором на основі [6; 7; 9; 10]

Проведений аналіз свідчить, що найбільшого поширення в сучасних дослідженнях набули індикаторний, ресурсно-функціональний та інтегральний підходи. Кожен із них має власні переваги та обмеження, тому вибір конкретної методики залежить від мети дослідження, галузевої специфіки підприємства та наявності інформаційної бази [6; 7; 9].

Особливу увагу в сучасних дослідженнях приділяють індикаторному підходу. Його сутність полягає у визначенні системи показників-індикаторів, які характеризують рівень економічної безпеки підприємства та порівнюються з нормативними або граничними значеннями. До основних індикаторів належать показники ліквідності, фінансової стійкості, рентабельності, ділової активності, кадрової стабільності та інноваційного розвитку [6; 9].

Ресурсно-функціональний підхід ґрунтується на оцінюванні окремих функціональних складових економічної безпеки підприємства. Найчастіше виділяють фінансову, кадрову, виробничу, інформаційну, інвестиційно-інноваційну, ринкову та техніко-технологічну складові. Загальний рівень економічної безпеки визначається шляхом агрегування оцінок за кожною складовою. Такий підхід забезпечує більш глибоке дослідження джерел загроз та дозволяє виявити проблемні напрями діяльності підприємства [6; 7; 10].

У сучасних умовах найбільш перспективним вважається інтегральний підхід. Його перевага полягає у можливості отримання єдиного узагальнюючого показника, який комплексно характеризує рівень економічної безпеки підприємства. Процедура розрахунку передбачає нормування показників, визначення вагових коефіцієнтів та обчислення інтегрального індексу. Саме інтегральний підхід використовується у більшості сучасних методик оцінювання економічної безпеки підприємств [6; 9; 10].

З огляду на посилення невизначеності зовнішнього середовища дедалі більшого поширення набуває ризик-орієнтований підхід. На відміну від традиційних методик, він орієнтований не лише на оцінювання поточного стану підприємства, а й на прогнозування можливих загроз та ризиків. Такий підхід передбачає ідентифікацію ризиків, оцінювання ймовірності їх виникнення та визначення потенційних наслідків для підприємства [16; 17; 18].

Таблиця 1.5

**Порівняльна характеристика сучасних методичних підходів до
оцінювання економічної безпеки підприємства**

Критерій	Індикаторний	Ресурсно-функціональний	Інтегральний	Ризик-орієнтований
Комплексність оцінки	Середня	Висока	Висока	Висока
Простота застосування	Висока	Середня	Середня	Низька
Прогнозування загроз	Низьке	Середнє	Середнє	Високе
Інформаційне забезпечення	Помірне	Значне	Значне	Значне

Критерій	Індикаторний	Ресурсно-функціональний	Інтегральний	Ризик-орієнтований
Придатність для стратегічного управління	Середня	Висока	Висока	Дуже висока

Джерело: складено автором на основі [6; 7; 9; 10; 16].

На нашу думку, для оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь» доцільно використовувати комбінований підхід, який поєднує переваги ресурсно-функціонального та інтегрального підходів. Такий підхід дозволяє здійснити комплексний аналіз окремих складових економічної безпеки підприємства та водночас отримати інтегральний показник, придатний для порівняння у динаміці та використання під час прогнозування загроз.

На основі аналізу існуючих методичних підходів доцільно запропонувати комбінований підхід до оцінювання економічної безпеки підприємства, який поєднує переваги ресурсно-функціонального, індикаторного та інтегрального підходів.

Запропонований підхід передбачає послідовне оцінювання окремих функціональних складових економічної безпеки з подальшим розрахунком інтегрального показника економічної безпеки підприємства [6; 9; 10].

Для підприємств харчової промисловості пропонується оцінювати такі складові економічної безпеки:

Таблиця 1.6

Складові економічної безпеки підприємства та система показників їх оцінювання

Складова	Основні показники
Фінансова	Коефіцієнт автономії, поточної ліквідності, фінансової стійкості, рентабельність активів
Виробнича	Фондовіддача, продуктивність праці, коефіцієнт зносу основних засобів
Кадрова	Плинність кадрів, продуктивність праці, середня заробітна плата
Інвестиційно-інноваційна	Частка інвестицій, інноваційна активність
Ринкова	Частка ринку, темпи зростання реалізації, конкурентоспроможність
Інформаційна	Рівень цифровізації, інформаційні ризики
Логістична	Оборотність запасів, тривалість операційного циклу

Джерело: розроблено автором [6; 9; 10]



Рис. 1.3. Авторський алгоритм оцінювання економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [6; 7; 9; 16].

Методика розрахунку інтегрального показника представлена двома етапами [6; 9; 10; 16].

На першому етапі здійснюється нормування показників.

Для стимуляторів:

$$I_i = \frac{X_i}{X_{max}}, \quad (1.1)$$

де I_i – нормований показник;

X_i – фактичне значення;

X_{max} – найкраще значення показника.

Для дестимуляторів:

$$I_i = \frac{X_{min}}{X_i}, \quad (1.2)$$

де X_{min} – найкраще (мінімальне) значення показника.

На другому етапі визначається інтегральний показник економічної безпеки підприємства:

$$IEB = \sum_{i=1}^n w_i \cdot I_i, \quad (1.3)$$

де IEB – інтегральний показник економічної безпеки;

w_i – ваговий коефіцієнт;

I_i – нормоване значення показника.

Шкала інтерпретації результатів

Таблиця 1.7

Інтерпретація інтегрального показника економічної безпеки

Значення показника	Рівень економічної безпеки
0,80–1,00	Високий
0,60–0,79	Достатній
0,40–0,59	Задовільний
0,20–0,39	Критичний
менше 0,20	Небезпечний

Джерело: адаптовано автором на основі [6; 9; 10].

Таким чином, для оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь» у подальшому дослідженні пропонується використовувати комбінований ресурсно-функціональний та інтегральний підхід, який дозволяє комплексно оцінити стан окремих складових економічної безпеки підприємства, визначити

загальний рівень його захищеності та сформувати інформаційну базу для прогнозування потенційних загроз розвитку. Запропонований підхід враховує галузеві особливості підприємств харчової промисловості та забезпечує можливість використання результатів оцінювання у процесі прийняття управлінських рішень щодо зміцнення економічної безпеки підприємства [6; 9; 10; 17; 19; 20].

1.3. Теоретико-методичні основи прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

В умовах високої динамічності економічних процесів та посилення впливу зовнішніх і внутрішніх ризиків забезпечення належного рівня економічної безпеки підприємства потребує не лише оцінювання його поточного стану, а й прогнозування потенційних загроз майбутнього розвитку. У країнах Європейського Союзу економічна безпека дедалі більше розглядається як складова стратегічної автономії та конкурентоспроможності економіки, що знайшло відображення у сучасних документах Європейської Комісії та Європейського парламенту [23–25]. Сучасні умови господарювання характеризуються значним рівнем невизначеності, який обумовлений глобалізаційними процесами, цифровою трансформацією економіки, посиленням конкуренції, нестабільністю фінансових ринків та воєнними викликами. За таких умов ефективність управління економічною безпекою значною мірою визначається здатністю підприємства завчасно виявляти можливі загрози, оцінювати ймовірність їх виникнення та розробляти превентивні заходи щодо мінімізації негативних наслідків [13; 21; 22].

На відміну від традиційних підходів до забезпечення економічної безпеки, які переважно орієнтуються на реагування на вже існуючі ризики, сучасна концепція управління економічною безпекою базується на проактивному підході [16; 17; 20]. Його сутність полягає у своєчасному виявленні негативних тенденцій розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, прогнозуванні

можливих сценаріїв їх реалізації та формуванні системи заходів щодо попередження або мінімізації потенційних втрат.

У науковій літературі прогнозування загроз економічній безпеці підприємства розглядається як комплексний процес виявлення, аналізу та оцінювання факторів ризику, здатних у перспективі негативно вплинути на фінансовий стан, виробничий потенціал, ринкові позиції та конкурентоспроможність суб'єкта господарювання. При цьому основною метою прогнозування є не лише визначення можливих загроз, а й створення інформаційної бази для прийняття ефективних управлінських рішень щодо забезпечення стійкого розвитку підприємства [17; 19; 20].

Важливість прогнозування у системі управління економічною безпекою підприємства обумовлена тим, що більшість кризових ситуацій не виникають раптово, а формуються під впливом певних негативних тенденцій, які можуть бути виявлені на ранніх стадіях розвитку. Саме тому прогнозування слід розглядати як один із ключових елементів системи економічної безпеки підприємства [16; 18; 20].

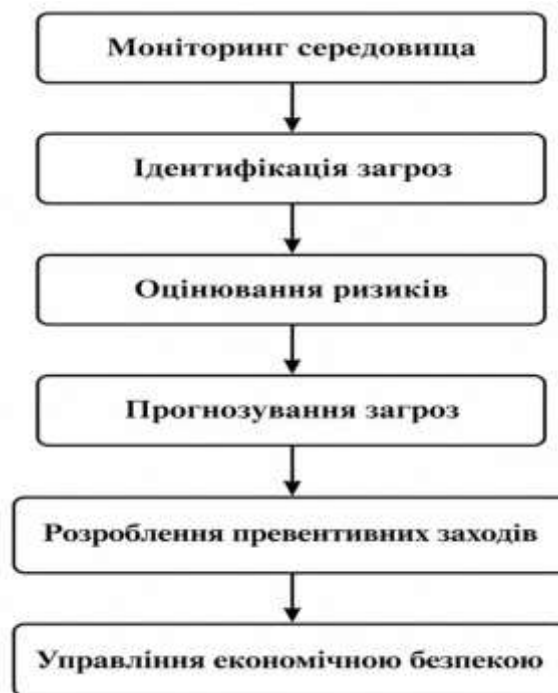


Рис. 1.4. Місце прогнозування у системі управління економічною безпекою підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16; 17; 20]

Як свідчать дані рисунка 1.4, прогнозування займає центральне місце в системі управління економічною безпекою підприємства, забезпечуючи взаємозв'язок між процесами моніторингу середовища, оцінювання ризиків та прийняття управлінських рішень. Саме завдяки прогнозуванню підприємство отримує можливість переходу від реагування на наслідки загроз до їх попередження [16; 17; 18].

З метою забезпечення ефективності процесу прогнозування в економічній науці сформовано значну кількість методів, які відрізняються інформаційною базою, складністю застосування та рівнем точності отриманих результатів. Усі методи прогнозування доцільно систематизувати за певними класифікаційними ознаками [17; 18; 19; 20].

Таблиця 1.8

Класифікація методів прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

Група методів	Основні методи	Особливості застосування
Експертні	Метод Дельфі, мозковий штурм, експертні оцінки	Використовуються за нестачі статистичної інформації
Економіко-статистичні	Екстраполяція, трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз	Базуються на аналізі динаміки показників
Економіко-математичні	Імітаційне моделювання, оптимізаційні моделі	Дозволяють моделювати різні сценарії розвитку
Індикаторні	Система раннього попередження, сигнальні показники	Орієнтовані на своєчасне виявлення негативних тенденцій
Ризик-орієнтовані	Risk Assessment, Risk Mapping	Визначають ймовірність та наслідки реалізації загроз
Стратегічні	SWOT-, PEST-, STEEPLE-аналіз	Використовуються для оцінювання впливу факторів середовища

Джерело: систематизовано автором на основі [16–20].

Наведена класифікація свідчить, що жоден із методів не може забезпечити універсальне вирішення всіх завдань прогнозування економічної безпеки. Саме тому в сучасній практиці найбільшого поширення набуває комплексне використання кількох методичних підходів, що дозволяє підвищити

достовірність прогнозів та врахувати особливості діяльності конкретного підприємства [17; 18; 20].

Серед сучасних інструментів прогнозування особливе місце посідає сценарний підхід, який широко застосовується у стратегічному менеджменті та системах управління ризиками. Його сутність полягає у формуванні декількох альтернативних варіантів розвитку подій залежно від зміни ключових факторів внутрішнього та зовнішнього середовища.

Перевагою сценарного підходу є можливість оцінити наслідки різних управлінських рішень ще до моменту виникнення загроз та підготувати відповідні заходи реагування. Найчастіше при прогнозуванні економічної безпеки підприємства використовуються три базові сценарії розвитку [17; 19; 20].

Таблиця 1.9

Основні сценарії прогнозування економічної безпеки підприємства

Сценарій	Характеристика	Очікувані наслідки
Оптимістичний	Сприятливі зміни зовнішнього середовища	Підвищення рівня економічної безпеки
Базовий	Збереження поточних тенденцій розвитку	Відносна стабільність функціонування
Песимістичний	Реалізація найбільш небезпечних загроз	Погіршення показників економічної безпеки

Джерело: розроблено автором на основі [17; 19].

Сценарний підхід дозволяє підприємству формувати альтернативні стратегії реагування на можливі зміни середовища та підвищує рівень готовності до кризових ситуацій. Разом із тим для підвищення точності прогнозування доцільним є його поєднання з ризик-орієнтованим підходом [17; 19; 20].

На сучасному етапі розвитку систем управління економічною безпекою ризик-орієнтований підхід розглядається як один із найбільш перспективних напрямів прогнозування загроз. Його ключова особливість полягає у тому, що об'єктом дослідження виступають не лише фактичні загрози, а й потенційні ризики їх виникнення. Такий підхід передбачає оцінювання ймовірності

реалізації загроз та визначення масштабу можливих наслідків для підприємства [16; 17; 18; 19; 20].

Процес прогнозування загроз на основі ризик-орієнтованого підходу доцільно здійснювати за певною послідовністю етапів.

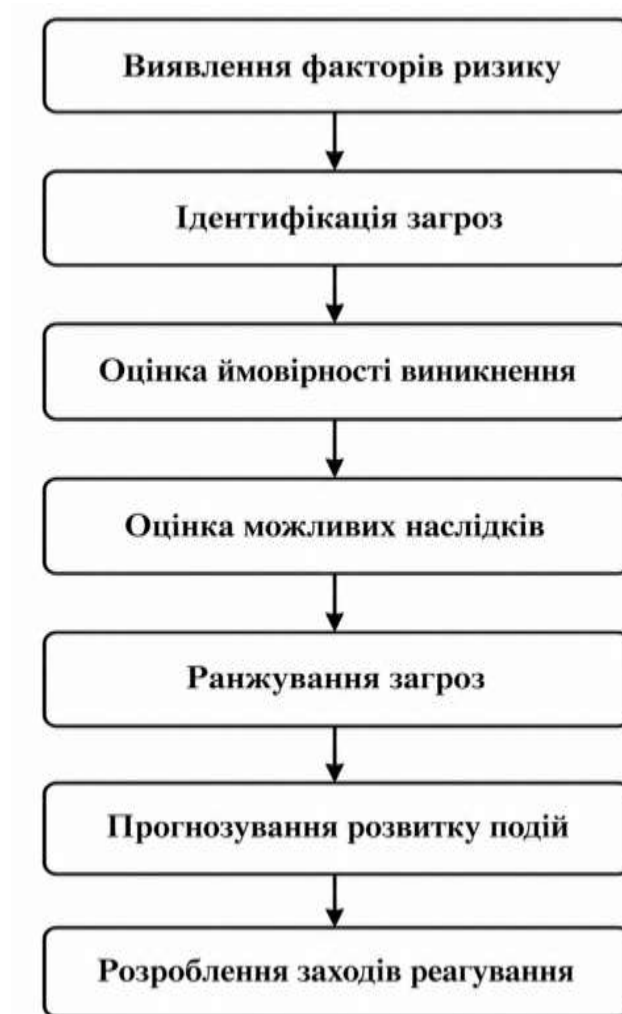


Рис.1.5. Алгоритм прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16; 18; 20].

Використання наведеного алгоритму дозволяє не лише оцінити поточний рівень ризиків, а й визначити найбільш критичні загрози, які потребують першочергового реагування. Водночас результативність прогнозування значною мірою залежить від якості інформаційного забезпечення та ефективності системи моніторингу зовнішнього середовища [16; 18; 20].

У зв'язку з цим важливим напрямом розвитку сучасних систем економічної безпеки є впровадження систем раннього попередження загроз (Early Warning

System). Основною метою таких систем є виявлення негативних тенденцій на початкових етапах їх розвитку та формування інформаційних сигналів для керівництва підприємства [16; 20; 21].

Функціонування системи раннього попередження передбачає постійний моніторинг ключових індикаторів економічної безпеки, аналіз змін зовнішнього середовища, оцінювання ризиків та прогнозування можливих кризових ситуацій. Використання такого підходу дозволяє підприємству своєчасно реагувати на негативні зміни та мінімізувати потенційні втрати [16; 20; 23].

Особливого значення прогнозування загроз набуває для підприємств харчової промисловості, діяльність яких значною мірою залежить від стабільності постачання сировини, цінової кон'юнктури, енергетичних ресурсів та споживчого попиту. Для виробників молочної продукції та морозива додатковими факторами ризику виступають сезонність виробництва, зміни цін на молочну сировину, логістичні обмеження та високий рівень конкуренції.

Для АТ «Рудь» найбільш актуальними загрозами можуть бути коливання вартості молочної сировини, порушення логістичних ланцюгів, дефіцит кваліфікованого персоналу, зростання енергетичних витрат, інфляційні процеси та зниження платоспроможності населення. Саме тому при подальшому дослідженні доцільно використовувати поєднання інтегрального оцінювання економічної безпеки з методами сценарного прогнозування та ризик-орієнтованого аналізу [13; 15; 21].

Таким чином, прогнозування загроз економічній безпеці підприємства є важливою складовою сучасної системи управління економічною безпекою та забезпечує можливість своєчасного виявлення потенційних ризиків і розроблення превентивних заходів щодо їх нейтралізації. Проведений аналіз показав, що найбільш ефективними інструментами прогнозування виступають сценарний, ризик-орієнтований та індикаторний підходи, використання яких дозволяє підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища та забезпечити його стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Таблиця 1.10

Порівняльна характеристика методів прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

Метод прогнозування	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування для АТ «Рудь»
Експертні оцінки	Врахування якісних факторів	Суб'єктивність результатів	Середня
Метод Дельфі	Узгодження думок експертів	Тривалість проведення	Середня
Трендовий аналіз	Простота застосування	Не враховує різкі зміни середовища	Висока
Кореляційно-регресійний аналіз	Висока точність прогнозу	Значні вимоги до інформаційної бази	Висока
SWOT-аналіз	Комплексне врахування факторів	Відсутність кількісної оцінки	Висока
PEST-аналіз	Дослідження зовнішнього середовища	Не враховує внутрішні фактори	Висока
Сценарний підхід	Дозволяє оцінити альтернативні варіанти розвитку	Залежність від якості вихідних припущень	Дуже висока
Ризик-орієнтований підхід	Орієнтація на майбутні загрози	Складність оцінювання ризиків	Дуже висока

Джерело: систематизовано автором на основі [17–25].

Проведене порівняння свідчить, що жоден із методів не забезпечує універсального вирішення всіх завдань прогнозування економічної безпеки підприємства. Водночас для підприємств харчової промисловості найбільш ефективним є поєднання трендового, сценарного та ризик-орієнтованого підходів, що дозволяє одночасно враховувати результати попередньої діяльності підприємства, можливі зміни зовнішнього середовища та ймовірність реалізації потенційних загроз [17; 18; 19; 20].



Рис.1.6. Система раннього попередження загроз економічній безпеці підприємства

Джерело: розроблено автором на основі [16; 20; 21]

Висновки до Розділу 1

У результаті проведеного дослідження теоретико-методичних засад оцінювання економічної безпеки підприємства встановлено, що економічна безпека є складною багаторівневою економічною категорією, яка характеризує рівень захищеності економічних інтересів, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей підприємства від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Аналіз еволюції наукових підходів засвідчив трансформацію змісту поняття економічної безпеки від вузького трактування як стану захищеності до

сучасного розуміння її як комплексної системи управління ризиками, загрозами та розвитком підприємства.

Дослідження методичних підходів до оцінювання економічної безпеки показало, що найбільш поширеними є індикаторний, ресурсно-функціональний, інтегральний та ризик-орієнтований підходи. Встановлено, що для підприємств харчової промисловості найбільш доцільним є використання комбінованого ресурсно-функціонального та інтегрального підходу, який дозволяє здійснювати комплексну оцінку рівня економічної безпеки та визначати проблемні напрями діяльності підприємства.

Обґрунтовано, що в умовах зростання невизначеності зовнішнього середовища важливого значення набуває прогнозування загроз економічній безпеці підприємства. Проведений аналіз сучасних методів прогнозування дозволив визначити доцільність використання сценарного, ризик-орієнтованого та індикаторного підходів, а також систем раннього попередження загроз. Для АТ «Рудь» найбільш актуальними є загрози, пов'язані з коливанням цін на сировину, енергетичними ризиками, логістичними обмеженнями, кадровим дефіцитом та змінами споживчого попиту.

Отримані результати формують теоретичну та методичну основу подальшого дослідження, присвяченого оцінюванню рівня економічної безпеки АТ «Рудь», виявленню ключових загроз його функціонуванню та розробленню прогнозних сценаріїв розвитку в сучасних умовах.

РОЗДІЛ 2
ОЦІНЮВАННЯ СТАНУ ТА РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ
«РУДЬ» В СУЧАСНИХ УМОВАХ

2.1. Аналіз ринку морозива України

Ринок морозива України є важливим сегментом харчової промисловості, який безпосередньо впливає на результати діяльності АТ «Рудь». Для підприємства, що спеціалізується на виробництві морозива та замороженої продукції, стан ринку визначає рівень попиту, інтенсивність конкуренції, експортні можливості та потенційні загрози економічній безпеці.

Попри воєнні виклики, ринок морозива України демонструє позитивну динаміку. У 2024 році сукупна виручка виробників морозива становила 13,3 млрд грн, що на 21 % більше, ніж у 2023 році, та на 44 % більше, ніж у 2022 році. Водночас ринок має високий рівень концентрації: 15 найбільших виробників сформували близько 98 % виручки галузі. Лідером ринку залишається АТ «Рудь», виручка якого у 2024 році становила близько 3,4 млрд грн [26].

Таблиця 2.1

Динаміка місткості ринку морозива України у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Місткість ринку, млрд грн	7,5	10,5	13,3	177,3
Темп приросту ринку, %	–	40,0	21,0	–
Виручка АТ «Рудь», млрд грн	2,2	2,9	3,4	154,5
Частка АТ «Рудь» на ринку, %	29,3	27,6	25,6	-3,7 в.п.
Частка ТОП-15 виробників у виручці ринку, %	97,0	98,0	98,0	+1,0 в.п.

Джерело: складено автором за даними [26]

Дані таблиці 2.1 свідчать, що у 2022–2024 рр. ринок морозива України зростав як у вартісному вимірі, так і за рівнем концентрації. Зростання місткості ринку на 77,3 % за три роки свідчить про поступове відновлення попиту. Водночас зниження частки АТ «Рудь» з 29,3 до 25,6 % при збереженні абсолютного зростання виручки вказує на посилення конкурентної боротьби.

Окремої уваги потребує зовнішня торгівля морозивом. У 2023 році Україна експортувала майже 10 тис. т морозива, що на 44 % більше, ніж у 2022 році. У 2024 році поставки українського морозива до ЄС зросли до 7,5 тис. т, а їхня вартість становила майже 24 млн євро. Це підтверджує посилення експортного потенціалу українських виробників [27].

Таблиця 2.2

Показники зовнішньої торгівлі морозивом України

Показник	2022	2023	2024
Експорт морозива, тис. т	6,9	9,9	11,8*
Темп приросту експорту, %	—	44,0	18,6*
Імпортна продукція у споживанні, %	до 1,0	до 1,0	до 1,0
Торговельне сальдо	позитивне	позитивне	позитивне

* оцінено автором на основі доступних галузевих даних та динаміки експорту.

Джерело: складено автором за матеріалами Державної митної служби, галузевих оглядів та аналітичних публікацій [27]

Наведені дані у таблиці 2.2 свідчать про те, що український ринок морозива має виражений експортний потенціал. Імпорт не відіграє суттєвої ролі у формуванні внутрішнього споживання, оскільки його частка не перевищує 1 %. Це означає, що внутрішній ринок переважно забезпечується продукцією українських виробників, а позитивне торговельне сальдо є важливою ознакою конкурентоспроможності галузі [28].

Конкурентне середовище ринку морозива є достатньо насиченим. Основними конкурентами АТ «Рудь» виступають ТОВ «Ласунка», ТОВ «Фабрика морозива «Хладопром», ТОВ «Три Ведмеді» та інші виробники. У 2024 році АТ «Рудь» посіло перше місце за доходом серед виробників морозива з показником 3,38–3,4 млрд грн; ТОВ «Ласунка» отримало 2,35 млрд грн, а ТОВ «Фабрика морозива «Хладопром» – 2,28 млрд грн [29].

Таблиця 2.3

Основні виробники морозива України за виручкою у 2024 р.

Підприємство	Виручка у 2024 р., млрд грн	Ринкова позиція
АТ «Рудь»	3,38–3,40	Лідер ринку
ТОВ «Ласунка»	2,35	Один із ключових конкурентів

Підприємство	Виручка у 2024 р., млрд грн	Ринкова позиція
ТОВ «Фабрика морозива «Хладопром»	2,28	Один із ключових конкурентів

Джерело: складено автором за даними [29].

Ринок морозива України у 2022–2024 рр. характеризувався відновленням попиту, зростанням виручки виробників, високою концентрацією, активізацією експорту та низькою залежністю від імпорту. Для АТ «Рудь» це створює як можливості, так і загрози. До можливостей належать зростання місткості ринку, експортна експансія та низька частка імпортової продукції. До загроз – посилення конкуренції, залежність від купівельної спроможності населення, сезонність попиту, логістичні ризики та потенційне зростання витрат на сировину й енергоресурси.

Отже, аналіз ринку морозива України підтверджує, що АТ «Рудь» функціонує в перспективному, але конкурентному середовищі. Зовнішні ринкові умови загалом сприяють розвитку підприємства, однак вимагають постійного моніторингу ризиків, підтримання фінансової стійкості, розвитку експортних каналів та вдосконалення асортиментної політики.

Важливим фактором розвитку ринку є споживання морозива населенням. За галузевими оцінками, рівень споживання морозива в Україні залишається нижчим, ніж у країнах ЄС: на одну особу припадає приблизно у 4 рази менше морозива, ніж у середньому в країнах Європейського Союзу. Це свідчить про наявність потенціалу зростання внутрішнього попиту за умови підвищення купівельної спроможності населення та розвитку нових продуктових сегментів.
(pro-consulting.ua)

Аналіз споживання дозволяє оцінити рівень насиченості ринку, купівельну спроможність населення та можливості подальшого розвитку підприємств галузі. Незважаючи на позитивну динаміку ринку морозива, рівень споживання даної продукції в Україні залишається значно нижчим порівняно з розвиненими країнами світу. За даними Асоціації українських виробників морозива і заморожених продуктів, середньорічне споживання морозива в Україні

становить близько 2,3 кг на одну особу, тоді як середній показник у країнах Європейського Союзу досягає 12,9 кг, а у США перевищує 24 кг на особу за рік. Це свідчить про значний потенціал зростання внутрішнього ринку в довгостроковій перспективі.

Низький рівень споживання морозива в Україні пояснюється насамперед нижчою купівельною спроможністю населення, високою часткою витрат домогосподарств на товари першої необхідності та сезонним характером попиту. Водночас саме ця обставина створює значний резерв для подальшого розвитку галузі та розширення внутрішнього ринку.

Поряд із кількісним зростанням ринку відбуваються суттєві зміни у структурі споживчого попиту. Сучасний розвиток ринку морозива характеризується переходом від масового споживання до більш диференційованого попиту, що обумовлено зміною способу життя населення, підвищенням уваги до здорового харчування та зростанням вимог до якості продукції.

Аналіз динаміки виробництва та реалізації морозива в Україні свідчить не лише про зміни обсягів випуску продукції, але й про поступову трансформацію продуктової структури ринку під впливом економічних, соціальних і технологічних чинників. Зміни у споживчих перевагах, коливання платоспроможного попиту населення, посилення конкурентної боротьби та впровадження інноваційних технологій виробництва обумовлюють переорієнтацію виробників на нові сегменти ринку та розширення асортименту продукції.

Традиційно основу вітчизняного ринку морозива становили класичні види продукції, виготовлені на основі молока та вершків, які тривалий час забезпечували найбільшу частку виробництва та реалізації. Проте сучасні умови господарювання характеризуються поступовою диверсифікацією асортименту, що пов'язано як зі зміною структури споживчого попиту, так і з необхідністю адаптації виробників до нових ринкових викликів. В умовах зниження реальних доходів населення спостерігається зростання попиту на продукцію середнього

цінового сегмента, яка забезпечує оптимальне співвідношення ціни та якості. Одночасно відзначається активний розвиток преміального сегмента та функціональних видів морозива, зокрема безлактозних, низькокалорійних продуктів і виробів із додаванням функціональних компонентів. Така тенденція відповідає сучасним світовим трендам персоналізованого харчування, здорового способу життя та підвищеної уваги споживачів до якості харчових продуктів.

Сучасна продуктова структура ринку морозива України відображає процеси сегментації споживчого попиту та посилення диференціації продукції. Різні групи морозива відрізняються не лише рецептурними особливостями та технологією виробництва, але й цільовими групами споживачів, рівнем цінового позиціонування та перспективами подальшого розвитку. Важливою особливістю сучасного етапу розвитку ринку є активне впровадження інноваційних рішень, що передбачають використання альтернативних інгредієнтів, удосконалених рецептур, нових форматів пакування та сучасних маркетингових інструментів просування продукції. Усе це стає важливим фактором формування конкурентних переваг виробників та зміцнення їх ринкових позицій (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Продуктова сегментація ринку морозива України та перспективи розвитку окремих сегментів

Сегмент ринку морозива	Характеристика продукції	Основні споживачі	Фактори формування попиту	Перспективи розвитку
Традиційне молочне морозиво	Класичні види морозива на основі молока та вершків	Масовий споживач	Звичні смакові вподобання, сезонний попит, доступність продукції	Стабільний попит із поступовим скороченням частки ринку
Морозиво середнього цінового сегмента	Продукція із оптимальним співвідношенням ціни та якості	Споживачі із середнім рівнем доходів	Цінова доступність, широкий асортимент, популярність торгових марок	Подальше зростання внаслідок зміни структури споживчого попиту
Преміальне морозиво	Продукція з високоякісною сировиною, авторськими	Споживачі з вищим рівнем доходів	Підвищені вимоги до якості та	Високі темпи зростання та розширення асортименту

Сегмент ринку морозива	Характеристика продукції	Основні споживачі	Фактори формування попиту	Перспективи розвитку
	смаками та брендовим позиціонуванням		натуральності продукції	
Функціональне морозиво	Безлактозне, низькокалорійне, безцукрове морозиво, продукти з додатковими корисними властивостями	Споживачі, орієнтовані на здоровий спосіб життя	Зростання популярності здорового харчування та функціональних продуктів	Один із найбільш перспективних сегментів ринку
Рослинне (альтернативне) морозиво	Продукція на основі рослинних компонентів (соєве, кокосове, вівсяне тощо)	Вегани, вегетаріанці, люди з непереносимістю лактози	Поширення екологічного та свідомого споживання	Активне зростання, але поки що незначна частка ринку
Інноваційне морозиво	Продукти з нестандартними смаками, функціональними добавками та новими форматами пакування	Молодіжна аудиторія та споживачі, відкриті до новинок	Маркетингові інновації та зміна споживчих трендів	Високий потенціал розвитку в умовах посилення конкуренції

Джерело: складено автором на основі [27–28].

Аналіз продуктової сегментації ринку морозива свідчить про поступовий перехід від домінування традиційних видів продукції до більш диференційованої структури попиту. Найбільш перспективними сегментами є преміальне, функціональне та рослинне морозиво, розвиток яких обумовлений зміною споживчих уподобань, поширенням концепції здорового харчування та підвищенням вимог до якості продукції. Для АТ «Рудь» зазначені тенденції створюють додаткові можливості диверсифікації асортименту, підвищення доданої вартості продукції та зміцнення конкурентних позицій на внутрішньому й зовнішньому ринках. Одночасно необхідність швидкої адаптації до змін ринкового середовища формує нові виклики для забезпечення економічної безпеки підприємства.

Трансформація продуктової структури ринку морозива безпосередньо впливає на рівень економічної безпеки підприємств галузі. З одного боку,

розширення асортименту та поява нових ринкових сегментів створюють додаткові можливості для збільшення доходів, диверсифікації джерел прибутку та зміцнення конкурентних позицій виробників. З іншого боку, необхідність постійного оновлення продукції, впровадження інноваційних технологій та адаптації до змін споживчих уподобань супроводжується зростанням витрат і підвищенням рівня господарських ризиків.

Особливої актуальності набуває проблема своєчасного реагування виробників на структурні зміни попиту. У сучасних умовах конкурентні переваги формуються не лише за рахунок виробничих потужностей або масштабів діяльності, а й завдяки здатності підприємства оперативно адаптувати асортимент до нових потреб споживачів. Відсутність такої адаптації може призвести до втрати ринкових позицій, скорочення обсягів реалізації та погіршення фінансових результатів діяльності.

Для підприємств-виробників морозива додатковим фактором ризику виступає поступове зростання вимог споживачів до якості продукції, її харчової цінності та безпечності. Зростання популярності функціональних, безлактозних та рослинних продуктів потребує модернізації виробничих процесів, впровадження нових технологій і розширення сировинної бази. Відповідно, підприємства, які не здійснюють інноваційного оновлення продукції, можуть втрачати частину ринку на користь більш гнучких та інноваційно орієнтованих конкурентів.

Для АТ «Рудь» зазначені тенденції мають особливе значення з огляду на його лідерські позиції на ринку морозива України. Збереження конкурентних переваг підприємства потребує постійного моніторингу змін споживчих переваг, розвитку нових видів продукції, удосконалення маркетингової політики та активного впровадження інновацій. Водночас диверсифікація асортименту дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку та підвищити стійкість підприємства до впливу зовнішніх загроз.

Зміна продуктової структури ринку морозива формує як нові можливості, так і додаткові ризики для підприємств галузі. У контексті забезпечення

економічної безпеки АТ «Рудь» особливого значення набуває здатність підприємства своєчасно адаптуватися до ринкових змін, підтримувати інноваційну активність та ефективно використовувати наявний виробничий і фінансовий потенціал. Саме ці фактори визначатимуть рівень його конкурентоспроможності та стійкості в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Таким чином, сучасна структура ринку морозива України характеризується збереженням домінуючих позицій традиційного молочного морозива при одночасному розширенні асортименту продукції, орієнтованої на різні сегменти споживачів. Поступове зростання частки середнього та преміального сегментів, розвиток функціонального та рослинного морозива, а також впровадження інноваційних продуктових рішень свідчать про якісну трансформацію ринку. Зазначені тенденції створюють додаткові можливості для виробників щодо диверсифікації асортименту, освоєння нових ринкових ніш та підвищення рівня конкурентоспроможності в умовах посилення конкуренції та змін зовнішнього середовища.

Серед ключових тенденцій розвитку ринку морозива України наведені у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Основні тенденції розвитку ринку морозива України

Тенденція	Характеристика впливу на ринок
Преміалізація продукції	Зростання попиту на продукцію з натуральною сировиною та покращеними смаковими властивостями
Розширення асортименту	Випуск нових смаків, форматів упаковки та функціональних продуктів
Зростання попиту на здорові продукти	Популяризація низькокалорійного, безлактозного та безцукрового морозива
Активізація експорту	Розширення присутності українських виробників на міжнародних ринках
Автоматизація виробництва	Впровадження сучасних технологій та цифрових систем управління
Посилення конкуренції	Боротьба за ринкову частку через маркетингові інструменти та інновації
Розвиток брендів	Зростання ролі репутації та впізнаваності торговельних марок

Джерело: систематизовано автором на основі [27; 29]

Особливої уваги заслуговує тенденція до зростання попиту на продукцію преміального сегмента та продукти зі спеціальними споживчими властивостями. Споживачі все частіше обирають морозиво з натуральними інгредієнтами, зниженим вмістом цукру, безлактозні або рослинні альтернативи. Одночасно спостерігається підвищення попиту на продукцію з унікальними смаками та оригінальним дизайном упаковки.

Ще однією важливою тенденцією є розвиток експортного потенціалу галузі. Українські виробники морозива поступово зміцнюють свої позиції на зовнішніх ринках. У 2024 році Україна експортувала морозива на суму понад 41 млн дол. США, а основними країнами-імпортерами виступали Німеччина, Польща та Молдова.

Для АТ «Рудь» зазначені тенденції мають особливе значення, оскільки підприємство є одним із лідерів українського ринку морозива та активно розвиває експортний напрям діяльності. Крім того, компанія постійно впроваджує нові види продукції, модернізує виробничі потужності та розширює асортимент, що дозволяє адаптуватися до змін споживчих переваг і підтримувати високий рівень конкурентоспроможності.

Проведений аналіз свідчить, що ринок морозива України перебуває на етапі активного відновлення та структурної трансформації. Незважаючи на відносно низький рівень споживання порівняно з країнами ЄС, ринок має значний потенціал подальшого зростання. Основними драйверами розвитку виступають збільшення місткості внутрішнього ринку, розширення експорту, розвиток преміального сегмента та впровадження інноваційних продуктів. Водночас посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань, зростання виробничих витрат і нестабільність зовнішнього середовища формують додаткові ризики для підприємств галузі. З огляду на це АТ «Рудь» має зосереджувати увагу на інноваційному розвитку, диверсифікації асортименту та зміцненні експортних позицій як ключових напрямках забезпечення власної економічної безпеки.

2.2. Техніко-економічна характеристика АТ «Рудь»

Акціонерне товариство «Рудь» (Житомирський маслозавод) є одним із лідерів українського ринку морозива та молочної продукції. Підприємство має більш ніж піввікову історію розвитку, протягом якої з невеликого маслоробного цеху перетворилося на потужну інноваційну компанію з високою репутацією серед споживачів і партнерів [30].

Підприємство засновано у 1981 році як Житомирський маслозавод, основною діяльністю якого було виробництво вершкового масла, сухого молока та казеїну. Важливою віхою в історії компанії став 1994 рік, коли підприємство було приватизовано і розпочало роботу у формі акціонерного товариства. Саме тоді було створено торгову марку «Рудь», яка згодом стала однією з найвідоміших національних марок України.

З кінця 1990-х років підприємство активно модернізувало виробничі потужності, впроваджувало нові технології глибокої переробки молока, а також розширило асортимент продукції. Сьогодні АТ «Рудь» – це сучасне високотехнологічне підприємство, що входить до числа топ-3 виробників морозива в Україні, займаючи понад 25% національного ринку у цьому сегменті. Головним напрямом діяльності підприємства є виробництво морозива (понад 100 найменувань), а також випуск молочної продукції, вершкового масла, сухого молока та молочних інгредієнтів. Компанія здійснює повний цикл виробництва – від закупівлі сировини до реалізації готової продукції через власну торговельну мережу та партнерські канали.

Підприємство активно експортує свою продукцію до понад 30 країн світу, серед яких Польща, Німеччина, Ізраїль, США, Казахстан, Грузія, Азербайджан. Це свідчить про високий рівень конкурентоспроможності бренду на міжнародному ринку.

Організаційна структура АТ «Рудь» побудована за лінійно-функціональним типом і включає такі основні управлінські підрозділи:

- дирекцію (керівництво компанії);
- виробничий відділ;

- відділ маркетингу та збуту;
- фінансово-економічну службу;
- відділ інноваційного розвитку;
- відділ контролю якості;
- логістичну службу та транспортний відділ.

Виробнича структура підприємства представлена кількома цехами: цехом з виробництва морозива, маслоробним, фасувальним, холодильним комплексом, а також допоміжними дільницями. Виробничі процеси базуються на використанні енергоощадного обладнання та автоматизованих систем управління технологічними операціями, що забезпечує стабільно високу якість продукції.

АТ «Рудь» приділяє значну увагу інноваційним технологіям, що є одним із ключових чинників його конкурентоспроможності. Підприємство постійно розробляє нові рецептури та види морозива, зокрема функціональні продукти – морозиво без цукру, з додаванням пребіотиків, збагачене кальцієм і білком, а також лінійку веганських і низькокалорійних продуктів.

Крім того, компанія активно впроваджує інновації у сфері упаковки (біорозкладні матеріали, сучасний дизайн, індивідуальне порційне фасування), а також використовує системи енергоменеджменту ISO 50001 і систему управління безпечністю харчових продуктів ISO 22000 (НАССР). Це дозволяє підприємству забезпечувати високу якість та екологічну безпечність продукції.

Особливої уваги заслуговує інноваційний підхід до маркетингових комунікацій. Бренд «Рудь» активно використовує цифрові технології, соціальні мережі, VR-ефекти та партнерські промоакції, що сприяє формуванню позитивного іміджу компанії та зміцненню її позицій серед молодшої аудиторії споживачів.

Як було вже зауважено вище, АТ «Рудь» займає провідне місце на українському ринку морозива, конкуруючи з такими брендами, як «Ласунка», «Хладопром» (ТМ «Хрещатик») та «Три Ведмеді». Підприємство відзначається високою впізнаваністю торгової марки (понад 95% серед споживачів) та

стабільними фінансовими результатами. За даними галузевих аналітичних звітів, «Рудь» є найбільшим експортером морозива з України та демонструє постійне зростання обсягів продажу, незважаючи на складні умови воєнного часу.

Таблиця 2.6

SWOT-аналіз АТ «Рудь» у контексті забезпечення економічної безпеки

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідуючі позиції на ринку морозива України	Висока сезонність попиту на основну продукцію
Висока впізнаваність бренду та позитивна ділова репутація	Значна залежність від цін на молочну сировину
Широкий асортимент продукції та постійне його оновлення	Висока енергоємність виробничих процесів
Розвинена система дистрибуції та збуту	Залежність окремих виробничих процесів від імпортних матеріалів та комплектуючих
Значні виробничі потужності та сучасне обладнання	Високі логістичні витрати в умовах воєнного стану
Наявність досвіду експортної діяльності	Обмеженість внутрішнього ринку через зниження купівельної спроможності населення
Високий рівень довіри споживачів до продукції	Необхідність постійних інвестицій у модернізацію виробництва
Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання місткості внутрішнього ринку морозива	Посилення конкуренції з боку національних та міжнародних виробників
Розширення експорту до країн ЄС та інших міжнародних ринків	Подальше зростання цін на молочну сировину та енергоносії
Зростання попиту на преміальне та функціональне морозиво	Інфляційні процеси та зниження платоспроможності населення
Розвиток сегментів безлактозної та рослинної продукції	Валютні ризики та нестабільність фінансового середовища
Впровадження енергоефективних технологій виробництва	Воєнні ризики та порушення логістичних ланцюгів
Розширення онлайн-каналів продажу та цифрових сервісів	Зростання витрат на транспортування та зберігання продукції
Використання державних і міжнародних програм підтримки бізнесу	Посилення вимог до якості та безпечності харчової продукції на зовнішніх ринках
Зростання попиту на продукцію здорового харчування	Дефіцит кваліфікованих кадрів та трудова міграція

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу ринку морозива України та діяльності АТ «Рудь» [27–30].

Результати SWOT-аналізу свідчать, що АТ «Рудь» має вагомі конкурентні переваги, які формують основу його економічної безпеки. До ключових сильних

сторін належать лідерські позиції на ринку морозива України, висока впізнаваність бренду, диверсифікований асортимент продукції, розвинена система збуту та наявність експортного потенціалу. Саме ці фактори забезпечують підприємству достатній рівень стійкості до впливу зовнішніх негативних чинників.

Водночас діяльність підприємства характеризується низкою внутрішніх обмежень, серед яких найбільш суттєвими є сезонність попиту, залежність від цін на молочну сировину та енергоносії, а також необхідність постійного оновлення виробничих потужностей. У сучасних умовах додатковим фактором ризику виступає висока чутливість до змін логістичної інфраструктури та валютних коливань.

Зовнішнє середовище створює для підприємства як значні можливості, так і суттєві загрози. Перспективними напрямками розвитку є освоєння нових експортних ринків, розширення асортименту функціональної та преміальної продукції, а також впровадження енергоефективних технологій. Разом із тим найбільшими загрозами залишаються воєнні ризики, зростання собівартості виробництва, посилення конкурентної боротьби та скорочення купівельної спроможності населення.

Таким чином, результати SWOT-аналізу підтверджують необхідність формування системи превентивного управління ризиками та розроблення заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь», що стане предметом подальших досліджень у наступних підрозділах роботи.

Отже, АТ «Рудь» є сучасним, інноваційно орієнтованим підприємством із високим рівнем конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринках. Його діяльність характеризується ефективним поєднанням традиційних технологій із новітніми підходами до управління, що створює стійкі передумови для подальшого зростання прибутковості та рентабельності.

2.3. Аналіз ефективності господарської діяльності АТ «Рудь»

Для загального аналізу динаміки обсягу виробленої на підприємстві продукції складемо аналітичну таблицю 2.7.

Таблиця 2.7

Аналіз обсягу виробленої продукції АТ «Рудь»				
Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ і акцизного податку), тис. грн				
у діючих цінах	2557653	3030912	473259	18,5
у порівняних цінах	2557653	2864195	306542	12,0
2. Фактично вироблено продукції, тонн	28773	31706	2933	10,2
3. Середньорічна виробнича потужність, тонн	35200	36500	1300	3,7
4. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частка	0,817	0,869	0,052	-

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

В 2024 році в порівнянні з 2023 роком загальний обсяг виробленої продукції у діючих цінах збільшився на 473259 тис. грн або на 18,5% у відносному виразі, в той час, як у порівняних цінах загальний обсяг зріс на 306542 тис. грн, що відповідає 12,0% приросту відносно рівня 2023 року. Обсяг виробництва продукції у натуральному виразі в 2024 році збільшився на 2933 тонн або 10,2% у відносному виразі. Динаміка показників виробничої програми дає підстави зробити висновок про відчутне збільшення обсягів виробництва продукції підприємства при значному зростанні цін на неї (збільшення обсягу виробленої продукції в діючих цінах (у %) значно випереджає зростання обсягу продукції у незмінних, тобто порівняних цінах), що в цілому є позитивною характеристикою роботи підприємства, оскільки свідчить про посилення його позицій на ринку. Виробнича потужність підприємства в 2024 році порівняно з 2023 роком зросла на 1300 тонн, що свідчить про нарощування виробничого потенціалу підприємства. Потужність підприємства характеризується високим рівнем використання, про що говорить значення інтегрального коефіцієнта використання виробничої потужності, що в 2023 році перебувало на рівні 81,7%, а в 2024 році зросло на 5,2% і склало 86,9%. Збільшення коефіцієнта використання виробничої потужності з позитивної сторони характеризує роботу підприємства, оскільки є непрямою ознакою підвищення прибутковості

виробничої діяльності за рахунок потенціальної дії ефекту масштабу виробництва (зниження собівартості одиниці продукції за рахунок постійних витрат), що є виключно важливим з точки зору теми роботи та пошуку резервів збільшення прибутку в перспективі.

Для аналізу структури випуску продукції складемо таблицю 2.8.

Таблиця 2.8

Структура випуску продукції АТ «Рудь»

Найменування продукції	Фактично вироблено продукції, тонн		Структура, %		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	абс	відн
Морозиво	20576	23289	71,5	73,5	2713	13,2
Продукція з незбираного молока	6356	6558	22,1	20,7	202	3,2
Інша продукція (заморожені фрукти, овочі та ягоди, тісто, напівфабрикати, хлібобулочні вироби)	1841	1859	6,4	5,9	18	1,0
Разом	28773	31706	100,0	100,0	2933	10,2

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з наведених в таблиці 2.8 розрахунків, протягом двох досліджуваних років найбільшу питому вагу в структурі виробництва займає морозиво (71,5% та 73,5% в кожному році відповідно). Також значну питому вагу в структурі продукції підприємства, що визначає в цілому його продуктовий профіль та найбільш перспективні сегменти ринку, має продукція з незбираного молока (масло, молоко, сметана, йогурт) – 22,1% в 2023 році та 20,7% в 2024 році. Інші види продукції істотного впливу на показники виробничої програми підприємства не роблять.

Протягом двох років в структурі продукції відбулися незначні зміни: найістотніше змінилася питома вага морозива (зростання на 2,0%: з 71,5% в 2023 році до 73,5% в 2024 році). Отже, в цілому можна констатувати стабільність структури виробничої програми підприємства, що в цілому є позитивним явищем. В 2024 році відбулося збільшення випуску продукції підприємства на 2933 тонн, що пов'язано, насамперед, зі зростанням обсягів виробництва морозива, тобто основного виду продукції підприємства.

Для аналізу реалізації продукції та попередньої оцінки комерційної діяльності складемо таблицю 2.9.

Таблиця 2.9

Співвідношення обсягу реалізованої продукції та виробленої продукції

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	2557653	3030912	473259	18,5
2. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ і акцизного збору), тис. грн	2855378	3378734	523356	18,3
3. Відхилення обсягу реалізації від обсягу виробництва, тис. грн	-297725	-347822	-50097	-

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

В 2023 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило -297725 тис. грн, що складало 11,6% від загального обсягу виробленої в цьому році продукції, в той час, як в 2024 році відхилення обсягу реалізованої продукції від обсягу виробленої продукції становило вже 347822 тис. грн або 11,5% від фактичного обсягу виробництва в цьому році.

Такі дані дозволяють зробити висновок, що на початку кожного року підприємство реалізує незначну частку продукції, виробленої в попередньому році, що з урахуванням значного терміну реалізації цільової продукції, тобто морозива, є нормальним явищем. Крім того, підприємство активно реалізує продукцію невласного виробництва (товари), що також впливає на формування його доходів.

В цілому можна зробити висновок про стабільність та збалансованість виробництва та реалізації продукції, що з позитивної сторони характеризує менеджмент підприємства в цілому та роботу його служби маркетингу та збуту зокрема.

Аналіз наявності, стану та ефективності використання основних засобів

Для аналізу динаміки основних засобів складемо таблицю 2.10.

Таблиця 2.10

Зміна наявності основних засобів і їхньої динаміки на АТ «Рудь»

Основні засоби	Наявність на початок року	Надійшло у звітному році		Вибуло у звітному році		Наяв-ть на кінець року	Відхилення	
		всього	у т. ч. нових	всього	у т. ч. ліквідо-вано		абс	відн
2023 рік								
Усього по підприємству, у т. ч.	1895212	75895	75895	4701	0	1966406	71194	3,8
Основні засоби основного виду діяльності	1895212	75895	75895	4701	0	1966406	71194	3,8
Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0
2024 рік								
Усього по підприємству, у т.ч.	1966406	228956	228956	5858	0	2189504	223098	11,3
Основні засоби основного виду діяльності	1966406	228956	228956	5858	0	2189504	223098	11,3
Основні засоби інших галузей	0	0	0	0	0	0	0	0
Невиробничі основні засоби	0	0	0	0	0	0	0	0

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як свідчать наведені в таблиці 2.10 розрахунки, в 2023 році вартість основних засобів на досліджуваному підприємстві на кінець року в цілому збільшилася на 71194 тис. грн або 3.8%, що стало наслідком зростання виключно вартості основних засобів основного виду діяльності. Інші структурні елементи основних засобів, а саме основні засоби інших галузей та невиробничі основні засоби на підприємстві як в 2023, так і в 2024 році відсутні. В 2024 році вартість основних засобів зросла на 223098 тис. грн або 11.3%, що як і в попередньому році стало наслідком збільшення на цю суму вартості основних засобів основного виду діяльності. Динаміка вартості основних засобів та їх структура в цілому є ефективними, оскільки свідчать про те, що підприємство нарощує свій потенціал та зосереджує ресурси в операційній діяльності.

Для аналізу технічного стану основних засобів складено таблицю 2.11.

Таблиця 2.11

Аналіз технічного стану основних засобів АТ «Рудь»

Показник	На початок року	На кінець року	Відхилення
2023 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	1895212	1966406	71194
Знос, тис. грн	1000801	1123591	122790
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	894411	842815	-51596
Коефіцієнт придатності	0,472	0,429	-0,043
Коефіцієнт зносу	0,528	0,571	0,043
2024 рік			
Первісна вартість основних засобів, тис. грн	1966406	2189504	223098
Знос, тис. грн	1123591	1250852	127261
Залишкова вартість основних засобів, тис. грн	842815	938652	95837
Коефіцієнт придатності	0,429	0,429	0,000
Коефіцієнт зносу	0,571	0,571	0,000

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з наведених розрахунків, протягом 2023–2024 років первісна вартість основних засобів зростала, в той час, як залишкова, змінювалася неоднозначно. Так, в 2023 році первісна вартість основних засобів підприємства збільшилася на 71194 тис. грн при зменшенні залишкової на 51596 тис. грн, в 2024 році первісна вартість основних засобів зросла на 223098 тис. грн при збільшенні залишкової вартості на 95837 тис. грн. Зростання первісної вартості при зниженні залишкової призвело до того, що динаміка та абсолютні значення коефіцієнтів придатності й зносу, що характеризують технічний стан основних засобів підприємства, дають підстави зробити висновок про погіршення цього стану в 2023 році та збереженні в 2024 році (в 2023 році коефіцієнт придатності скоротився з 0,472 до 0,429, тобто на 0,043 при відповідному зростанні коефіцієнта зносу; в 2024 році ситуація зі старінням технічної бази стабілізувалася: рівень зносу залишився на рівні попереднього року). Отже, в цілому, протягом досліджуваного періоду відбулися негативні зміни в технічному стані основних засобів підприємства. Більш того, абсолютні значення коефіцієнтів придатності, які протягом двох років менше 0,5 (50%), говорять про високий рівень фізичного зносу основних засобів підприємства та необхідність їх оновлення, що передбачає пошук відповідних джерел, серед яких прибуток є сьогодні провідним.

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
2023 рік						

Показник	На початок року		На кінець року		Відхилення	
	тис. грн	%	тис. грн	%	тис. грн	%
Оборотні кошти	1188402	100,00	1085814	100,00	-102588	-8,6
Виробничі запаси	205034	17,25	190700	17,56	-14334	-7,0
Незавершене виробництво	0	0,00	0	0,00	0	-
Готова продукція	81910	6,89	92092	8,48	10182	12,4
Товари	42342	3,56	49973	4,60	7631	18,0
Дебіторська заборгованість	297897	25,07	329474	30,34	31577	10,6
Грошові кошти	557092	46,88	420281	38,71	-136811	-24,6
Інші оборотні кошти	3682	0,31	2616	0,24	-1066	-29,0
Витрати майбутніх періодів	445	0,04	678	0,06	233	52,4
2024 рік						
Оборотні кошти	1085814	100,00	1662701	100,00	576887	53,1
Виробничі запаси	190700	17,56	333598	20,06	142898	74,9
Незавершене виробництво	0	0,00	0	0,00	0	-
Готова продукція	92092	8,48	109011	6,56	16919	18,4
Товари	49973	4,60	66511	4,00	16538	33,1
Дебіторська заборгованість	329474	30,34	481760	28,97	152286	46,2
Грошові кошти	420281	38,71	670867	40,35	250586	59,6
Інші оборотні кошти	2616	0,24	33	0,00	-2583	-98,7
Витрати майбутніх періодів	678	0,06	921	0,06	243	35,8

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з даних таблиці 2.13, у 2023 році обсяг оборотних коштів підприємства зменшився на 102588 тис. грн або на 8,6%, що свідчить про скорочення ресурсного потенціалу підприємства та його можливостей забезпечення операційної діяльності. Найбільш суттєво зменшилися грошові кошти (-136811 тис. грн або -24,6% у відносному виразі) та виробничі запаси (-14334 тис. грн або -7,0%). При цьому варто відмітити зростання дебіторської заборгованості на 31577 тис. грн або 10,6%. Такі зміни в абсолютному розмірі оборотних коштів, особливо з урахуванням динаміки зазначених вище провідних їх елементів, можуть свідчити про перехід підприємства від консервативної стратегії, яка передбачає акумулювання коштів у найбільш ліквідних активах та скорочення дебіторської заборгованості, до більш агресивної, що передбачає активізацію операційної діяльності, тобто виробництва морозива та іншої продукції.

В 2024 році відбулося істотне зростання вартості оборотних коштів. Так, загальна їх величина збільшилася на 576887 тис. грн або 53,1%. При цьому зазначена динаміка стала наслідком зростання величини трьох провідних елементів оборотних коштів підприємства: виробничих запасів (+142898 тис. грн

або 74,9%), дебіторської заборгованості (+152286 тис. грн або 46,2%) та грошових коштів (+250586 тис. грн або 59,6%). Зазначена динаміка, на нашу думку, підтверджує попередній висновок про перехід підприємства від консервативної стратегії, пов'язаної з мінімізацією можливих ризиків, до агресивної стратегії експансії та розширення виробництва.

Таким чином, аналіз динаміки оборотних коштів АТ «Рудь» за 2023–2024 роки свідчить про зростання абсолютних обсягів обігового капіталу та поступову зміну його структури. Підприємство поступово переходить від орієнтації на максимальну ліквідність до підвищення виробничої активності.

Для аналізу ефективності використання оборотних коштів складемо таблицю 2.14.

Таблиця 2.14

Показники оборотності оборотних коштів АТ «Рудь»

Показник	2023 рік	2024 рік	абсолютне відхилення
1. Обсяг реалізованої продукції (без ПДВ), тис. грн	2855378,0	3378734,0	523356,0
2. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1137108,0	1374257,5	237149,5
3. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,51	2,46	-0,05
4. Швидкість одного обороту оборотних коштів, днів	145,4	148,5	3,1
5. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів, грн	0,398	0,407	0,009

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з таблиці при зростанні обсягів реалізованої продукції (+523356 тис. грн) та середнього залишку оборотних коштів (+237149,5 тис. грн) в 2024 році порівняно з 2023 роком відбулося незначне уповільнення оборотності коштів: коефіцієнт оборотності скоротився з 2,51 до 2,46, тобто на 0,05 об. При цьому тривалість одного обороту оборотних коштів зросла на 3,1 дня, що також свідчить про уповільнення оборотності коштів. В цілому зазначена динаміка показників свідчить про відносну перевитрату засобів, тобто необхідність залучення додаткових коштів, що в умовах скорочення джерел фінансування у вітчизняних реаліях може становити згодом істотну проблему. Незважаючи на уповільнення оборотності коштів, абсолютні значення розрахованих в таблиці показників є високими, а отже в короткостроковій перспективі підприємству не загрожують ризики зупинки або істотного уповільнення операційної діяльності.

Аналіз трудових ресурсів підприємства та ефективності їх використання

Для аналізу руху робочої сили складемо аналітичну таблицю 2.15.

Таблиця 2.15

Показники руху робочої сили

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення
1. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	659	713	54
2. Прийнято працівників, осіб	85	121	36
3. Вибуло працівників, осіб	78	77	-1
з них по негативним причинам (за власним бажанням, звільнено за прогул і інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді)	78	77	-1
4. Коефіцієнт обороту по прийому	0,129	0,170	0,041
5. Коефіцієнт обороту по вибуттю	0,118	0,108	-0,010
6. Коефіцієнт плинності робочої сили	0,118	0,108	-0,010

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

В 2024 році в порівнянні з 2023 роком середньооблікова чисельність штатних працівників зросла на 54 особи, при цьому в 2023 році на роботу було прийнято 85 осіб, звільнено 78 осіб, в 2024 році прийнято 121 особу, звільнено 77 осіб.

Таким чином, незважаючи на загальну негативну демографічну ситуацію в країні, підприємству вдалося залучити більшу кількість працівників, ніж звільнилося, що свідчить про зростання загального кадрового потенціалу підприємства та є однією з базових передумов подальшого розвитку підприємства. Як в 2023, так і в 2024 році єдиними причинами звільнення працівників були: власне бажання, прогули й інші порушення трудової дисципліни, невідповідність займаній посаді.

Значення показників руху робочої сили, а також динаміка цих показників, свідчать про те, що, як в 2023, так і 2024 роках на підприємстві в цілому спостерігається значний рух робочої сили. Таким чином, скорочення плинності кадрів є одним з ключових резервів підвищення продуктивності праці й ефективності діяльності підприємства в цілому.

Для аналізу використання робочого часу на підприємстві складемо аналітичну таблицю 2.16.

Таблиця 2.16

Використання робочого часу на підприємстві

Показник	2023 рік	2024 рік	Абсолютне відхилення
1. Обсяг виробленої промислової продукції в порівнянних цінах (без ПДВ), тис. грн	2557653	2864195	306542
2. Середньооблікова чисельність штатних працівників облікового складу, осіб	659	713	54
3. Число людино-годин, відпрацьованих всіма працівниками, людино-годин	1227058	1336162	109104
4. Середнє число людино-годин, відпрацьованих одним працівником	1862	1874	12
5. Середньорічний виробіток одного працівника (продуктивність праці), тис. грн/особу	3881,1	4017,1	136,0
6. Середньогодинний виробіток одного працівника (годинна продуктивність праці), грн/особу	2084,4	2143,6	59,2

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з представлених в таблиці 2.16 розрахунків, в 2024 році порівняно з 2023 роком, при зростанні обсягу виробленої продукції у порівнянних цінах на 306542 тис. грн, відбулося зростання чисельності персоналу на 54 особи. Через переважне зростання (у відносному виразі) обсягу продукції (+12,0%) над чисельністю персоналу (+8,1%) основний показник ефективності використання трудових ресурсів, а саме річна продуктивність праці зросла на 136,0 тис. грн або на 3,5% у відносному виразі, що свідчить про підвищення зазначеної ефективності.

Також на увагу заслуговує факт зростання середньої кількості відпрацьованих одним працівником годин, а саме 12 годин на рік. В зазначених умовах зростання годинної продуктивності праці склало 59,2 грн або 2,8%.

Таким чином, можна констатувати загальне підвищення ефективності кадрової політики підприємства та зростання його кадрового потенціалу, що в цілому є передумовою зростання ефективності діяльності та прибутковості роботи підприємства в середньо- та довгостроковій перспективі.

Аналіз ефективності поточних витрат

Аналіз проведемо методом порівняння фактичної питомої ваги кожного елемента витрат на виробництво з питомою вагою в 2023 році (табл. 2.17)

Таблиця 2.17

Оцінка динаміки, структури та ефективності витрат

Показник	Абсолютне значення, тис. грн		Структура, %		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	2023 рік	2024 рік	Абс.	Відн.
Обсяг виробленої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн	2557653	3030912	-	-	473259	18,5
Операційні витрати, тис. грн, в т. ч.	2058398	2517864	100,0	100,0	459466	22,3
1. Матеріальні витрати	1312301	1692098	63,8	67,2	379797	28,9
2. Витрати на оплату праці	238646	300141	11,6	11,9	61495	25,8
3. Відрахування на соціальні заходи	40767	53820	2,0	2,1	13053	32,0
4. Амортизація	138756	148154	6,7	5,9	9398	6,8
5. Інші операційні витрати	327928	323651	15,9	12,9	-4277	-1,3
Витрати на 1 грн продукції, грн/грн	0,8048	0,8307	-	-	0,0259	3,2

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Наведені в таблиці 2.17 дані дають підстави говорити, що виробництво продукції на АТ «Рудь» є матеріаломістким: питома вага матеріальних витрат в 2023 році склала 63,8%, а в 2024 році зросла до 67,2%; при цьому загальний розмір матеріальних витрат збільшився на 379797 тис. грн або 28,9%, що пов'язано зі зростанням обсягів виробленої продукції, оскільки даний вид витрат відносять до умовно-змінних. Витрати на оплату праці, також як і відрахування на соціальні заходи збільшилися на 61495 тис. грн (25,8%) та 13053 тис. грн (32,0%) відповідно. Амортизаційні відрахування в 2024 році в порівнянні з 2023 роком збільшилися на 9398 тис. грн, що складає 6,8%. Стаття «інші операційні витрати» зменшилася на 4277 тис. грн. Таким чином, в 2024 році порівняно з 2023 роком в абсолютному виразі збільшилися усі провідні елементи витрат. Як видно з таблиці структура витрат підприємства в цілому стабільна. Загальна сума витрат на виробництво збільшилася на 459466 тис. грн, що складає 22,3% у відносному виразі, що переважає темпи зростання обсягів виробленої продукції (18,5%). Невідповідність динаміки двох зазначених показників визначили негативну динаміку основного показника ефективності управління витратами – витрати на 1 грн продукції, які в 2024 році порівно з 2023 роком зросли на 2,59

коп. та склали 83,07 коп. Незважаючи на негативну динаміку основного показника ефективності управління витратами, абсолютні значення показника як в 2023, так і в 2024 році (значно менші 100 коп.) свідчать про загальний високий рівень ефективності управління операційними витратами: виробнича діяльність є високоприбутковою, та свідчить про високу спроможність підприємства генерувати прибуток, а отже є його вагомою конкурентною перевагою, особливо у контексті теми роботи. При цьому, однак значне зростання витрат на 1 грн продукції вимагає більш детального аналізу та прийняття відповідних управлінських та організаційно-технічних заходів.

Для оцінки впливу зміни витрат на прибутковість діяльності скористаємося методом факторного аналізу. Прибуток від виробництва продукції, залежить, насамперед, від кількості виробленої продукції та прибутку від виробництва одиниці продукції, який в свою чергу визначається собівартістю одиниці продукції.

Для аналізу впливу обсягу виробленої продукції та собівартості на прибуток від виробництва продукції складемо аналітичну таблицю 2.17.

Прибуток від виробництва продукції (Пв) може бути визначений наступним чином:

$$Пв = ОПд * (1 - В_1),$$

де ОПд – обсяг виробленої продукції у діючих цінах;

$В_1$ – витрати на 1 грн продукції.

Вплив зміни обсягу виробленої продукції в діючих цінах на зміну прибутку від виробництва продукції складає:

$$\Delta Пв_{ОПд} = (ОПд_{2024} - ОПд_{2023}) * (1 - В_{1\ 2023})$$

$$\Delta Пв_{ОПд} = (30309212 - 2557653) * (1 - 0,805) = 92380,4 \text{ тис. грн.}$$

Вплив ефективності управління витратами (витрат на 1 грн продукції) на зміну прибутку від виробництва продукції складає:

$$\Delta Пв_{В_1} = (В_{1\ 2023} - В_{1\ 2024}) * ОПд_{2024},$$

$$\Delta Пв_{В_1} = (0,805 - 0,831) * 3030912 = -78587,4 \text{ тис. грн.}$$

Загальний вплив чинників на зміну прибутку від виробництва продукції складає:

$$\Delta Пв = 92380,4 - 78587,4 = 13793 \text{ тис. грн}$$

або

$$\Delta Пв = 513048 - 499255 = 13793 \text{ тис. грн.}$$

Таблиця 2.18

Вплив зміни показника витрати на 1 грн продукції та обсягу виробленої продукції на прибуток від виробництва продукції

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення Пв		
			всього	У т.ч. за рахунок	
				ОПд	В ₁
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ), тис. грн	2557653	3030912	473259	92380,4	х
2. Операційні витрати, тис. грн	2058398	2517864	459466	х	х
3. Прибуток від виробництва продукції, тис. грн	499255	513048	13793	92380,4	-78587,4
4. Витрати на 1 грн продукцію, грн/грн	0,805	0,831	0,026	х	-78587,4

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як свідчать представлені в таблиці 2.18 розрахунки, в 2024 році в порівнянні з 2023 роком прибуток від виробництва продукції збільшився на 13793 тис. грн, при цьому обсяг виробленої продукції у діючих цінах збільшився на 473259 тис. грн, а витрати на 1 грн виробленої продукції зросли на 2,6 коп. Фактор зміни обсягу виробленої продукції призвів до збільшення прибутку від виробництва продукції на 92380,4 тис. грн. Зміна показника, що характеризує ефективність управління витратами – витрати на 1 грн продукції, призвів до зменшення прибутку від виробництва продукції на 78587,4 тис. грн. Результати розрахунків показують, що причиною, яка спричинила значне зниження прибутковості діяльності був якісний чинник (зростання витрат на 1 грн продукції), що з вкрай негативної сторони характеризує роботу підприємства по управлінню операційними витратами. Для більш детального аналізу впливу операційних витрат на прибутковість виробництва розрахуємо показники відносної економії собівартості (загальних витрат та структурних елементів собівартості продукції), які дадуть змогу виділити основні проблемні зони в управлінні витратами та, відповідно, визначити резерви підвищення ефективності управління витратами на підприємстві.

Розрахунки показників відносної економії поточних (операційних) витрат необхідно провести в таблиці 2.19.

Таблиця 2.19

Відносна економія операційних витрат та їх структурних елементів		
Показник	2023 рік	2024 рік
Вихідні дані		
1. Обсяг виробленої промислової продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн	2557653	3030912
2. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, в тому числі	2058398	2517864
2.1. Матеріальні витрати	1312301	1692098
2.2. Витрати на оплату праці	238646	300141
2.3. Відрахування на соціальні заходи	40767	53820
2.4. Амортизація	138756	148154
2.5. Інші операційні витрати	327928	323651
Результати розрахунків		
Загальний індекс обсягу виробництва	1,185	
Економія собівартості (Ес), в тому числі за рахунок	-78587,4	
матеріальних витрат	-136973,5	
витрат на оплату праці	-17336,8	
відрахувань на соціальні заходи	-5509,6	
амортизації	16276,9	
інших операційних витрат	64955,6	

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з таблиці 2.19, показник загальної економії витрат складає - 78587,4 тис. грн (перевитрата), що відповідає значенню впливу ефективності управління витратами, визначеному в попередній таблиці. Розрахунок показників відносної економії структурних елементів собівартості продукції дає підстави стверджувати, що загальне зниження ефективності управління витратами та прибутковості виробничої діяльності відбулося внаслідок значного зниження ефективності управління матеріальними витратами (внаслідок неефективного управління матеріальними витратами, що формалізується у зростанні показника матеріалоємності, підприємство перевитратило 136973,5 тис. грн). Також значний негативний вплив спричинило неадекватне зростання витрат на оплату праці (за цим елементом перевитрати склали 17336,8 тис. грн). Фактично єдиним елементом витрат, за яким можна констатувати реальне підвищення ефективності управління є інші операційні витрати (розмір економії складає 64955,6 тис. грн). Щодо економії, отриманої за рахунок амортизації

(16276,9 тис. грн), то з урахуванням того, що даний елемент витрат має форму нарахувань, а не реальних грошових потоків, отримана економія не несе реальних позитивних наслідків для підприємств. Більш того, зниження амортизаційних відрахувань свідчить про звуження можливостей підприємства щодо самофінансування простого відтворення основних засобів за рахунок амортизаційних відрахувань, тим самими створюючи додаткове навантаження (в сенсі необхідних додаткових видатків) на прибуток. Резюмуючи проведені розрахунки, саме на оптимізації матеріальних витрат та витрат по оплаті праці мають бути зосереджені основні зусилля підприємства в контексті підвищення ефективності управління витратами та забезпечення прибутковості виробничої діяльності.

Аналіз прибутку та рентабельності діяльності підприємства

Для аналізу фінансових результатів АТ «Рудь» складемо таблицю 2.20.

Таблиця 2.20

Формування фінансових результатів АТ «Рудь»

Найменування статті	Абсолютне значення		Відхилення	
	2023 рік	2024 рік	Абс.	Відн.
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2855378	3378734	523356	18,3
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1919636	2417360	497724	25,9
Валовий: прибуток	935742	961374	25632	2,7
Інші операційні доходи	36782	56 377	19595	53,3
Адміністративні витрати	93159	111327	18168	19,5
Витрати на збут	382717	462650	79933	20,9
Інші операційні витрати	30029	29592	-437	-1,5
Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	466619	414182	-52437	-11,2
Фінансові доходи	8712	729	-7983	-91,6
Інші доходи	794	1496	702	88,4
Фінансові витрати	79887	58591	-21296	-26,7
Інші витрати	58	253	195	336,2
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	396180	357563	-38617	-9,7
Витрати (дохід) з податку на прибуток	72889	67211	-5678	-7,8
Чистий фінансовий результат: прибуток	323291	290352	-32939	-10,2

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з таблиці 2.20, чистий прибуток підприємства в 2024 році зменшився на 32939 тис. грн (10,2%), склавши в цьому році 290352 тис. грн. Дані

зміни є наслідком зниження прибутку від операційної діяльності (-52437 тис. грн або 11,2%), що в свою чергу стало наслідком значного зростання витрат на збут (+79933 тис. грн або 20,9%). При цьому валовий прибуток підприємства за рахунок «ефекту масштабу» збільшився на 25632 тис. грн.

Отже, основною причиною зниження кінцевого фінансового результату підприємства є значне зростання витрат на збут, що з урахуванням їх тактичного та/або стратегічного спрямування не передбачає оцінки «в моменті», іншими словами для оцінки ефективності та продуктивності значного зростання витрат на збут, що мало місце в 2024 році, доцільним буде аналіз зміни показників виробничої програми в 2025-2026 роках.

З метою поглибленої оцінки прибутковості діяльності проведемо аналіз показників рентабельності підприємства (табл. 2.21).

Таблиця 2.21

Показники рентабельності АТ «Рудь»

Показник	2023 рік	2024 рік	Абс. відх-ня
Чистий прибуток, тис. грн	323291	290352	-32939
Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	466619	414182	-52437
Повна собівартість реалізованої продукції (собівартість реалізованої продукції, адміністративні витрати, втрати на збут, інші операційні витрати), тис. грн	2425541	3020929	595388
Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	2855378	3378734	523356
Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	1930809	2077955	147146
Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1137108	1374258	237150
Виробничі фонди (основні засоби та оборотні кошти), тис. грн	3067917	3452213	384296
Капітал, тис. грн	2092170	2404487	312317
Рентабельність виробництва, %	10,54	8,41	-2,13
Рентабельність продукції, %	19,24	13,71	-5,53
Рентабельність продажів, %	11,32	8,59	-2,73
Рентабельність капіталу, %	15,45	12,08	-3,38

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як свідчать дані таблиці 2.21, в 2024 році порівняно з 2023 роком зменшилися всі показники рентабельності (розраховані як за прибутком від операційної діяльності (рентабельність продукції), так і за чистим прибутком (усі інші показники рентабельності), а отже можна констатувати, що саме показники прибутку визначили загальну негативну динаміку усіх показників рентабельності. В цілому з огляду на динаміку зазначених показників

рентабельності можна говорити про значне зниження ефективності використання виробничих ресурсів підприємства, про що свідчить зменшення показників рентабельності виробництва на 2,13%, операційної діяльності (виробництва та реалізації продукції), про що говорить зниження на 5,53% рентабельності продукції та 2,73% рентабельності продажів, а також коштів підприємства, про що свідчить зниження рентабельності капіталу на 3,38%.

Для аналізу джерел фінансових ресурсів складемо таблицю 2.22.

Таблиця 2.22

Склад та структура джерел фінансових ресурсів АТ «Рудь»

Стаття пасиву	Абсолютна величина		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		В стр-рі
					абс	відн	
2023 рік							
1. Власний капітал	1488014	1811008	68,9	89,4	322994	21,7	20,5
1.1 Статутний капітал	5341	5341	0,2	0,3	0	0,0	0,0
1.2 Капітал у дооцінках	-	-	-	-	-	-	-
1.3 Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-
1.4 Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-
1.5 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1482673	1805667	68,7	89,2	322994	21,8	20,5
1.6 Інші джерела власних коштів	-	-	-	-	-	-	-
2. Довгострокові зобов’язання і забезпечення	1637	2607	0,1	0,1	970	59,3	0,1
3. Поточні зобов’язання і забезпечення	669337	211737	31,0	10,5	-457600	-68,4	-20,5
3.1 Короткострокові кредити банків	527300	58500	24,4	2,9	-468800	-88,9	-21,5
3.2 Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	66156	78079	3,1	3,9	11923	18,0	0,8
3.3 Інша поточна кредиторська заборгованість	16828	26131	0,8	1,3	9303	55,3	0,5
3.4 Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
3.5 Інші поточні зобов’язання	59053	49027	2,7	2,4	-10026	-17,0	-0,3
4. Зобов’язання, пов’язані з групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	2158988	2025352	100,0	100,0	-133636	-6,2	-
2024 рік							
1. Власний капітал	1811008	2100374	89,4	75,5	289366	16,0	-14,0
1.1 Статутний капітал	5341	5341	0,3	0,2	0	0,0	-0,1
1.2 Капітал у дооцінках	-	-	-	-	-	-	-

Стаття пасиву	Абсолютна величина		Структура		Відхилення		
	На початок року	На кінець року	На початок року	На кінець року	Абсолютної величини		В стр-рі
					абс	відн	
1.3 Додатковий капітал	-	-	-	-	-	-	-
1.4 Резервний капітал	-	-	-	-	-	-	-
1.5 Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1805667	2095033	89,2	75,3	289366	16,0	-13,9
1.6 Інші джерела власних коштів	-	-	-	-	-	-	-
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	2607	3217	0,1	0,1	610	23,4	0,0
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	211737	680032	10,5	24,4	468295	221,2	14,0
3.1 Короткострокові кредити банків	58500	465757	2,9	16,7	407257	696,2	13,8
3.2 Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги	78079	98272	3,9	3,5	20193	25,9	-0,3
3.3 Інша поточна кредиторська заборгованість	26131	29317	1,3	1,1	3186	12,2	-0,2
3.4 Доходи майбутніх періодів	-	-	-	-	-	-	-
3.5 Інші поточні зобов'язання	49027	86686	2,4	3,1	37659	76,8	0,7
4. Зобов'язання, пов'язані з групами вибуття	-	-	-	-	-	-	-
Баланс	2025352	2783623	100,0	100,0	758271	37,4	-

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

Як видно з таблиці, протягом 2023–2024 років в структурі джерел фінансування діяльності підприємства в цілому відбулися значні зміни: питома вага власного капіталу збільшилася з 68,9% (початок 2023 року) до 89,4% (кінець 2023 року), при аналогічному зниженні питомої ваги позикових коштів: поточні зобов'язання зменшилися з 31,0% на початку 2023 року до 10,5% в кінці 2023 року, довгострокові зобов'язання не змінилися, склавши 0,1% на початку та кінці 2023 року. В 2024 році також відбулися значні, проте зворотні, зміни: питома вага власного капіталу знизилася до 75,5%, поточних зобов'язань зросла до 24,4%. Нестабільність структури капіталу підприємства в цілому є негативним явищем, проте значна питома вага власного капіталу протягом всього періоду дослідження, свідчить про високу фінансову незалежність підприємства та низький рівень фінансових ризиків.

Аналізуючи структуру кожного елементу фінансових джерел підприємства можна відзначити наступне:

- найважливіший структурний елемент власного капіталу з точки зору функціональної спрямованості на забезпечення стійкого розвитку підприємства, а саме нерозподілений прибуток, протягом 2023–2024 років має високі абсолютні значення та значну питому вагу в структурі фінансових джерел підприємства;
- в структурі поточних зобов'язань, які на сьогоднішній день для підприємства є вагомим фінансовим джерелом коштів, найбільшу питому вагу мають короткострокові кредити банків. Також варто відзначити порівняно невисокі значення кредиторської заборгованості за товари, роботи, послуги (3,5% наприкінці 2024 року), що є ознакою низьких фінансових ризиків підприємства.

Зважаючи на зростання в абсолютному розмірі нерозподіленого прибутку як в 2023 році (+322994 тис. грн), так і в 2024 році (+289366 тис. грн), абсолютний розмір та структуру капіталу підприємства, можна зробити висновок про загальний високий рівень ефективності управління ним.

Для загальної характеристики стану АТ «Рудь» складемо таблицю 2.23.

Таблиця 2.23

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності АТ «Рудь»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	35200	36500	1300	3,7
2. Фактично вироблено продукції, тонн	28773	31706	2933	10,2
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,817	0,869	0,051	6,3
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн				
у діючих цінах	2557653	3030912	473259	18,5
у порівняних цінах	2557653	2864195	306542	12,0
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн	2855378	3378734	523356	18,3
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	1930809	2077955	147146	7,6
7. Фондовіддача, грн/грн	1,325	1,378	0,054	4,1
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1137108	1374258	237150	20,9
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,51	2,46	-0,05	-2,09

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	659	713	54	8,2
11. Продуктивність праці, тис. грн	3881,11	4017,10	136,0	3,5
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	2058398	2517864	459466	22,3
матеріальні витрати	1312301	1692098	379797	28,9
витрати на оплату праці	238646	300141	61495	25,8
відрахування на соціальні заходи	40767	53820	13053	32,0
амортизація	138756	148154	9398	6,8
інші операційні витрати	327928	323651	-4277	-1,3
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	0,8048	0,8307	0,0259	3,2
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,513	0,558	0,045	8,8
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1919636	2417360	497724	25,9
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	466619	414182	-52437	-11,2
17. Чистий прибуток, тис. грн	323291	290352	-32939	-10,2
18. Рентабельність продажів, %	11,32	8,59	-2,73	-
19. Рентабельність продукції, %	19,24	13,71	-5,53	-
20. Рентабельність капіталу, %	15,45	12,08	-3,38	-

Джерело: розрахунки автора на основі [31; 32].

АТ «Рудь» володіє значною виробничою потужністю, яка в 2024 році порівняно з 2023 роком зросла на 1300 тонн, що позитивно характеризує роботу підприємства по управлінню його виробничим потенціалом та формування довгострокових конкурентних переваг. З урахуванням значного загального падіння ділової активності та платоспроможного попиту, викликаного війною в Україні, виробнича потужність характеризується високим рівнем використання, про що свідчать високі значення коефіцієнта використання виробничої потужності. Обсяг виробленої продукції в діючих цінах збільшився на 473259 тис. грн або 18,5%, в натуральному виразі на 2933 тонн або 10,2%, що свідчить про посилення позиції підприємства на цільовому ринку та зростанні цін на продукцію. В 2024 році оборотність оборотних коштів підприємства уповільнилася на 0,05 оборот, що свідчить говорить про відносну перевитрату засобів підприємства, вкладених в оборотні кошти й говорить про негативні тенденції в управлінні оборотними активами. В 2024 році, в порівнянні з 2023 роком середньооблікова чисельність штатних працівників зросла на 54 особи, продуктивність праці збільшилася на 136,0 тис. грн або на 3,5%. Показник

фондовіддачі, який характеризує ефективність використання основних засобів, збільшився на 5,4 коп., що свідчить про підвищення ефективності використання зазначеної частини виробничих ресурсів. З урахуванням отриманих значень показників ефективності використання виробничих ресурсів, можна констатувати підвищення ефективності використання двох з трьох базових факторів виробництва, а саме основних засобів та трудових ресурсів. Витрати на 1 гривню виробленої продукції в 2024 році збільшилися на 2,59 копійки й склали 83,07 копійок. Зростання значення цього показника є негативною характеристикою діяльності підприємства та свідчить про зниження прибутковості виробничої діяльності підприємства. Чистий прибуток підприємства в 2024 році зменшився на 32939 тис. грн, а прибуток від операційної діяльності скоротився на 52437 тис. грн, що стало причиною значного зниження усіх показників рентабельності діяльності.

2.4. Оцінювання інтегрального показника економічної безпеки АТ «Рудь»

Комплексне оцінювання рівня економічної безпеки підприємства передбачає узагальнення результатів аналізу окремих функціональних складових його діяльності в єдиний інтегральний показник. Такий підхід дозволяє не лише визначити поточний рівень економічної безпеки підприємства, але й оцінити динаміку його зміни, виявити найбільш проблемні напрями діяльності та сформулювати основу для прогнозування потенційних загроз.

Для оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь» використано інтегральний підхід, який базується на узагальненні показників виробничої, фінансової, техніко-технологічної, кадрової та ринкової складових економічної безпеки. Вибір саме цих складових обумовлений специфікою діяльності підприємства харчової промисловості та результатами проведеного аналізу господарської діяльності АТ «Рудь». Основою для розрахунків стали показники, наведені у п. 2.3.

На першому етапі було сформовано систему показників економічної безпеки підприємства (табл. 2.24).

Таблиця 2.24

Система показників оцінювання економічної безпеки АТ «Рудь»

Складова	Показник	2023 р.	2024 р.
Виробнича	Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,817	0,869
	Темп зростання обсягів виробництва, %	100,0	110,2
Фінансова	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,51	2,46
	Обсяг реалізації продукції, млн грн	2855,4	3378,7
Техніко-технологічна	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,429	0,429
	Фондовіддача	1,325	1,378
Кадрова	Коефіцієнт плинності кадрів	0,118	0,108
	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	659	713
Ринкова	Частка морозива у структурі виробництва, %	71,5	73,5
	Темп зростання реалізації продукції, %	100,0	118,3

Джерело: розроблено автором.

На другому етапі було здійснено нормування показників. За базове значення прийнято рівень 2023 року, який дорівнює одиниці. Для показників-стимуляторів використано пряме співвідношення, а для показників-дестимуляторів (зокрема коефіцієнта плинності кадрів) – обернену залежність.

Таблиця 2.25

Нормовані показники економічної безпеки АТ «Рудь»

Показник	2023 р.	2024 р.
Використання виробничої потужності	1,00	1,064
Обсяг виробництва	1,00	1,102
Оборотність оборотних коштів	1,00	0,98
Обсяг реалізації	1,00	1,183
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,00	1,00
Фондовіддача	1,00	1,04
Коефіцієнт плинності кадрів	1,00	1,093
Чисельність персоналу	1,00	1,082
Частка морозива у виробництві	1,00	1,028
Темп зростання реалізації	1,00	1,183

Джерело: розроблено автором.

На наступному етапі визначено узагальнюючі індекси кожної складової економічної безпеки як середнє арифметичне нормованих показників.

Виробнича складова:

$$I_{\text{вир}} = (1,064 + 1,102) / 2 = 1,083$$

Фінансова складова:

$$I_{\text{фін}} = (0,980 + 1,183) / 2 = 1,082$$

Техніко-технологічна складова:

$$I_{\text{тех}} = (1,000 + 1,040) / 2 = 1,020$$

Кадрова складова:

$$I_{\text{кадр}} = (1,093 + 1,082) / 2 = 1,088$$

Ринкова складова:

$$I_{\text{рин}} = (1,028 + 1,183) / 2 = 1,106$$

Зважаючи на специфіку діяльності підприємства харчової промисловості, для інтегрування показників використано систему вагових коефіцієнтів, де найбільшу вагу має фінансова складова (0,30), виробнича складова (0,25), техніко-технологічна складова (0,20), ринкова складова (0,15) та кадрова складова (0,10).

Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки здійснювався за формулою:

$$IEB = \sum (W_i \times I_i),$$

де W_i – ваговий коефіцієнт i -ої складової економічної безпеки;

I_i – інтегральний індекс відповідної складової.

Результати розрахунків наведено в таблиці 2.26.

Таблиця 2.26

Інтегральний показник економічної безпеки АТ «Рудь»

Рік	Значення показника
2023	1,00
2024	1,073

Джерело: розроблено автором.

Для інтерпретації результатів використано таку шкалу оцінювання:

- менше 0,60 – критичний рівень економічної безпеки;
- 0,60–0,80 – низький рівень;
- 0,80–1,00 – задовільний рівень;
- 1,00–1,20 – достатній рівень;
- понад 1,20 – високий рівень економічної безпеки.

Отримані результати свідчать, що у 2024 році інтегральний показник економічної безпеки АТ «Рудь» становив 1,073, що відповідає достатньому рівню економічної безпеки. Порівняно з 2023 роком його значення зросло на 7,3 %, що свідчить про позитивні зміни у функціонуванні підприємства.

Основними чинниками підвищення рівня економічної безпеки стали зростання обсягів виробництва продукції на 10,2 %, збільшення обсягів реалізації на 18,3 %, підвищення коефіцієнта використання виробничої потужності до 86,9 %, зростання фондівіддачі та покращення кадрової ситуації на підприємстві. Позитивним фактором також стало зміцнення ринкових позицій АТ «Рудь», яке залишається лідером українського ринку морозива та активно розширює експортну діяльність.

Водночас проведене оцінювання дозволило виявити низку факторів, що потенційно можуть негативно впливати на рівень економічної безпеки підприємства. Насамперед це високий рівень фізичного зносу основних засобів, коефіцієнт придатності яких залишається нижчим за нормативне значення, а також певне уповільнення оборотності оборотних коштів. Крім того, суттєвий вплив на діяльність підприємства продовжують чинити зовнішні ризики, пов'язані з воєнним станом, зростанням вартості енергоносіїв, логістичними обмеженнями та посиленням конкурентної боротьби на ринку морозива.

Таким чином, результати інтегрального оцінювання підтверджують достатній рівень економічної безпеки АТ «Рудь» та наявність позитивної динаміки його розвитку. Разом із тим подальше підвищення рівня економічної безпеки підприємства потребує реалізації заходів щодо модернізації виробничих потужностей, прискорення оборотності капіталу, диверсифікації асортименту

продукції та удосконалення системи управління ризиками. Отримані результати виступають основою для прогнозування потенційних загроз економічній безпеці підприємства у наступному підрозділі дослідження.

Висновки до Розділу 2

У другому розділі проведено комплексне дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування АТ «Рудь» з метою оцінювання факторів, що впливають на рівень його економічної безпеки.

Аналіз ринку морозива України показав, що протягом 2022–2024 рр. галузь демонструвала стійку тенденцію до відновлення та зростання, незважаючи на складні умови воєнного часу. Місткість ринку збільшилася на 77,3 %, а обсяги реалізації провідних виробників продовжували зростати. Встановлено, що ринок характеризується високим рівнем концентрації, оскільки близько 98 % його виручки формується п'ятнадцятьма найбільшими виробниками, серед яких провідні позиції займає АТ «Рудь». Водночас посилення конкурентної боротьби, зміна споживчих уподобань, розвиток преміального та функціонального сегментів морозива формують нові виклики для забезпечення економічної безпеки підприємств галузі.

Дослідження зовнішньоекономічних процесів засвідчило наявність значного експортного потенціалу українського ринку морозива. Позитивне торговельне сальдо та незначна частка імпортової продукції у внутрішньому споживанні свідчать про достатній рівень конкурентоспроможності вітчизняних виробників. Разом із тим залежність від кон'юнктури зовнішніх ринків, валютних коливань та логістичних обмежень створює додаткові ризики для функціонування підприємств галузі.

Проведений аналіз діяльності АТ «Рудь» дозволив встановити, що підприємство є одним із лідерів українського ринку морозива та характеризується високим рівнем конкурентоспроможності, значними виробничими потужностями, широким асортиментом продукції, розвиненою

системою збуту та вагомим експортним потенціалом. SWOT-аналіз підтвердив наявність суттєвих конкурентних переваг підприємства, серед яких найбільш важливими є сильний бренд, висока впізнаваність продукції, диверсифікований асортимент та ефективна система дистрибуції. Одночасно виявлено низку внутрішніх і зовнішніх загроз, пов'язаних із сезонністю попиту, зростанням цін на сировину та енергоносії, воєнними ризиками, посиленням конкуренції та зниженням платоспроможності населення.

Оцінювання ефективності господарської діяльності АТ «Рудь» показало позитивну динаміку основних виробничо-економічних показників. У 2024 році порівняно з 2023 роком обсяг виробництва продукції зріс на 10,2 %, обсяг реалізації – на 18,3 %, а коефіцієнт використання виробничих потужностей збільшився з 81,7 до 86,9 %. Зазначені тенденції свідчать про зміцнення ринкових позицій підприємства та підвищення ефективності його виробничої діяльності.

Аналіз основних засобів дозволив встановити, що підприємство активно здійснює інвестиції у виробничий потенціал, про що свідчить зростання первісної вартості основних засобів. Разом із тим коефіцієнт придатності основних засобів упродовж досліджуваного періоду залишався на рівні 0,429, що свідчить про високий ступінь їх фізичного зносу та необхідність подальшого технічного переоснащення виробництва. Незважаючи на це, показники фондівіддачі демонструють позитивну динаміку, що характеризує підвищення ефективності використання наявних виробничих ресурсів.

Дослідження оборотних коштів показало зростання їх загального обсягу на 53,1 % у 2024 році. При цьому збільшення виробничих запасів, дебіторської заборгованості та грошових коштів свідчить про розширення масштабів господарської діяльності підприємства. Водночас встановлено певне уповільнення оборотності оборотних коштів, що може свідчити про необхідність удосконалення політики управління обіговим капіталом та підвищення ефективності використання фінансових ресурсів.

Аналіз кадрового потенціалу показав позитивні зміни у сфері управління персоналом. У 2024 році середньооблікова чисельність працівників збільшилася на 54 особи, а коефіцієнт плинності кадрів знизився з 0,118 до 0,108, що свідчить про підвищення стабільності трудового колективу та ефективності кадрової політики підприємства.

Узагальнення результатів проведеного аналізу шляхом розрахунку інтегрального показника економічної безпеки дозволило встановити, що у 2024 році його значення становило 1,073, що відповідає достатньому рівню економічної безпеки підприємства. Порівняно з попереднім роком інтегральний показник зріс на 7,3 %, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та зміцнення його стійкості до впливу зовнішніх і внутрішніх загроз.

Таким чином, результати проведеного аналізу підтверджують, що АТ «Рудь» має достатній рівень економічної безпеки та значний потенціал подальшого розвитку. Разом із тим виявлені проблеми, пов'язані з високим рівнем зносу основних засобів, уповільненням оборотності оборотного капіталу, залежністю від кон'юнктури ринку та впливом воєнних ризиків, потребують розроблення системи превентивного управління загрозами та формування комплексу заходів щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства. Саме вирішення зазначених проблем та прогнозування майбутніх загроз стануть предметом дослідження у наступному розділі роботи.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АТ «РУДЬ» ТА НЕЙТРАЛІЗАЦІЇ ПРОГНОЗОВАНИХ ЗАГРОЗ

3.1. Прогнозування загроз економічній безпеці АТ «Рудь»

Після проведеного у другому розділі оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь» та ідентифікації основних факторів впливу виникає необхідність прогнозування можливих загроз, здатних вплинути на результати діяльності підприємства у середньостроковій перспективі. В умовах високої мінливості зовнішнього середовища, воєнного стану, посилення конкурентної боротьби та трансформації споживчих ринків своєчасне прогнозування загроз виступає одним із ключових інструментів забезпечення економічної безпеки підприємства.

Враховуючи результати SWOT-аналізу та проведеного інтегрального оцінювання економічної безпеки АТ «Рудь», доцільно застосувати сценарний підхід до прогнозування загроз, який дозволяє врахувати декілька варіантів розвитку зовнішнього середовища та оцінити їх можливий вплив на підприємство.

Таблиця 3.1

Прогноз ключових загроз економічній безпеці АТ «Рудь» на 2026– 2027 рр.

Загроза	2026	2027	Тенденція
Зростання цін на молочну сировину	Висока	Середня	↓
Зростання тарифів на електроенергію	Висока	Середня	↓
Посилення конкуренції на ринку морозива	Висока	Висока	↑
Скорочення платоспроможного попиту	Середня	Низька	↓
Логістичні ризики	Середня	Середня	→
Валютні ризики	Середня	Середня	→
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Висока	Висока	↑
Зміна споживчих уподобань	Висока	Висока	↑

Джерело: розроблено автором.

Проведений прогноз показує, що найбільш суттєвими загрозами для АТ «Рудь» у найближчі роки залишатимуться ресурсні ризики, пов'язані зі

зростанням вартості молочної сировини та енергоносіїв, а також ринкові ризики, обумовлені зміною структури споживчого попиту та посиленням конкуренції. Особливу увагу слід приділити кадровим ризикам, які в умовах демографічних втрат та трудової міграції можуть негативно впливати на стабільність виробничих процесів.

Таблиця 3.2

**Матриця оцінювання прогнозованих загроз економічній безпеці АТ
«Рудь»**

Загроза	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Зростання цін на сировину	5	5	25
Зростання енергетичних витрат	5	5	25
Посилення конкуренції	4	4	16
Кадровий дефіцит	4	4	16
Зміна структури попиту	4	5	20
Логістичні ризики	4	4	16

Джерело:

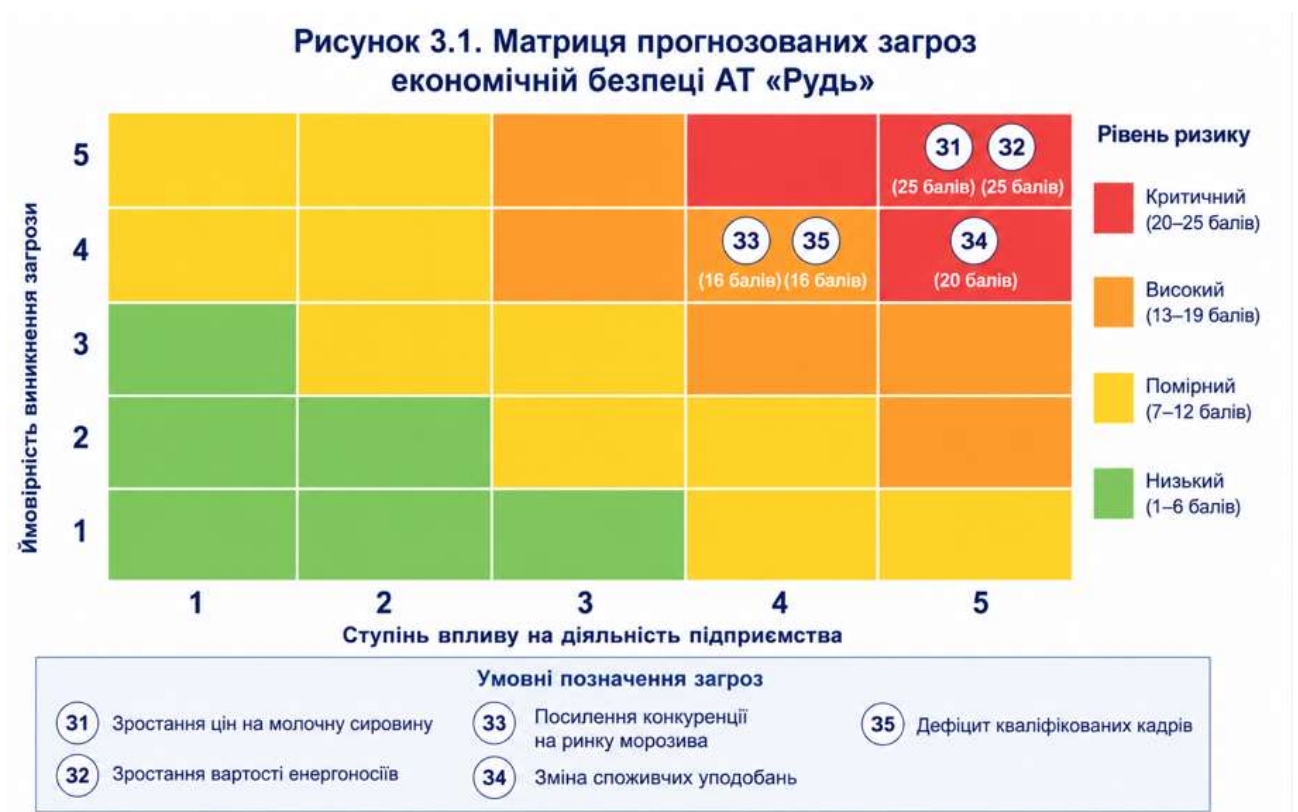


Рис. 3.1. Матриця прогнозованих загроз економічній безпеці АТ «Рудь»

Джерело: розроблено автором

Аналіз матриці ризиків свідчить, що найбільш критичними загрозами для АТ «Рудь» є зростання вартості сировини та енергетичних ресурсів, а також зміна споживчих переваг. Саме ці загрози безпосередньо впливають на собівартість продукції, рівень прибутковості та конкурентоспроможність підприємства.

Проведене прогнозування загроз дозволило встановити, що найбільший вплив на рівень економічної безпеки АТ «Рудь» у середньостроковій перспективі матимуть зміна споживчих уподобань, зростання вартості молочної сировини та енергетичних ресурсів, а також посилення конкурентної боротьби на ринку морозива. Результати сценарного аналізу та побудованої матриці ризиків свідчать про необхідність реалізації активних превентивних заходів, спрямованих не лише на мінімізацію негативних наслідків виявлених загроз, але й на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Отримані результати стали основою для вибору стратегічного напрямку підвищення економічної безпеки АТ «Рудь» через диверсифікацію асортименту продукції та освоєння нових ринкових сегментів.

3.2. Обґрунтування доцільності виробництва високобілкового морозива в АТ «Рудь»

Сучасний ринок харчових продуктів характеризується поступовим переходом від традиційної моделі споживання до концепції здорового та функціонального харчування. У зв'язку з цим виробники харчової продукції змушені адаптувати асортимент до нових потреб споживачів та формувати інноваційні продуктові пропозиції.

Однією з найбільш динамічних тенденцій світового продовольчого ринку є стрімке зростання попиту на продукти з підвищеним вмістом білка. За останні роки високобілкові продукти вийшли за межі спортивного харчування та стали частиною повсякденного раціону широких груп населення. Зростання популярності здорового способу життя, збільшення уваги до збалансованого харчування та прагнення споживачів отримувати додаткову функціональну

цінність від продуктів харчування формують стійкий попит на високобілкові продукти.

Особливо активно розвивається сегмент високобілкових десертів та заморожених продуктів. Світовий ринок високобілкового морозива демонструє стабільні темпи зростання. За прогнозами аналітичних агентств, середньорічні темпи приросту цього сегмента становитимуть близько 6–8 % упродовж найближчих років, що перевищує темпи зростання традиційного ринку морозива.

Таблиця 3.3

**Порівняння темпів зростання світового ринку морозива та ринку
високобілкового морозива**

Показник	Значення
Середньорічний темп зростання світового ринку морозива (CAGR)	4,4 %
Середньорічний темп зростання світового ринку високобілкового морозива (CAGR)	6,2–7,5 %
Обсяг ринку високобілкового морозива у 2024–2025 рр.	2,3–2,7 млрд дол. США
Прогнозований обсяг ринку до 2034 р.	4,7 млрд дол. США
Основний драйвер попиту	Популяризація здорового харчування та функціональних продуктів

Джерело: складено автором за даними галузевих досліджень [27; 28; 29].

Крім того, розвиток сегмента високобілкового морозива дозволяє знизити вплив однієї з ключових прогнозованих загроз – зміни структури споживчого попиту. Запровадження інноваційного продукту забезпечить підприємству можливість виходу на нові сегменти ринку, залучення молодшої аудиторії, споживачів, які ведуть активний спосіб життя, а також розширення експортного потенціалу продукції.

Водночас аналіз асортиментної політики АТ «Рудь» показав, що підприємство вже представлено в сегментах традиційного, преміального, безлактозного та безцукрового морозива, проте окрема лінійка високобілкового морозива у продуктовому портфелі підприємства відсутня. Це свідчить про

наявність перспективної ринкової ніші, яка може бути використана для диверсифікації асортименту та зміцнення конкурентних позицій підприємства. Виробництво високобілкового морозива є економічно доцільним також з позицій ресурсного забезпечення. АТ «Рудь» працює у молокопереробній галузі та має доступ до сировини, яка може використовуватися для збагачення продукції білком, зокрема молочних білкових концентратів та сироваткового білка. Це дозволяє мінімізувати витрати на освоєння нового виду продукції порівняно з підприємствами, які не мають відповідної виробничої бази.

Важливим аргументом на користь впровадження високобілкового морозива є можливість формування продукції з вищою доданою вартістю. На відміну від традиційного морозива, функціональні продукти характеризуються вищою маржинальністю та меншою чутливістю до цінової конкуренції. Споживачі таких продуктів орієнтуються не лише на смакові характеристики, а й на харчову цінність, склад та користь для здоров'я, що створює передумови для отримання додаткових конкурентних переваг.

Таблиця 3.4

Обґрунтування доцільності впровадження високобілкового морозива в АТ «Рудь»

Фактор	Характеристика впливу
Ринковий	Зростання попиту на функціональні та високобілкові продукти
Конкурентний	Відсутність окремої лінійки protein ice cream у портфелі АТ «Рудь»
Виробничий	Наявність необхідної молочної сировини та виробничих потужностей
Фінансовий	Формування продукції з вищою доданою вартістю та прибутковістю
Інноваційний	Розширення асортименту та зміцнення ринкових позицій
Безпековий	Зниження ризику втрати ринку через зміну споживчих уподобань
Експортний	Можливість виходу на перспективні зовнішні ринки

Джерело: розроблено автором на основі результатів аналізу ринку морозива та сучасних тенденцій розвитку функціональних продуктів [27–30].

Таким чином, впровадження лінійки високобілкового морозива є економічно обґрунтованим напрямом розвитку АТ «Рудь», який відповідає сучасним тенденціям ринку, сприяє диверсифікації асортименту, підвищує конкурентоспроможність підприємства та дозволяє мінімізувати вплив прогнозованих загроз економічній безпеці. Саме тому доцільним є розроблення

інвестиційного проєкту зі створення та виведення на ринок нової лінійки високобілкового морозива під брендом RUD PROTEIN.

Таблиця 3.5

**Відповідність проєкту виробництва високобілкового морозива
прогнозованим загрозам економічній безпеці АТ «Рудь»**

Прогнозована загроза	Ступінь впливу на АТ «Рудь»	Вплив запропонованого заходу
Зміна споживчих уподобань	Високий	Формування нової продуктової пропозиції відповідно до сучасних трендів
Посилення конкуренції	Високий	Диференціація продукції та створення нової ринкової ніші
Зниження темпів зростання традиційного ринку морозива	Середній	Вихід у сегмент функціонального харчування
Зниження купівельної активності окремих груп споживачів	Середній	Орієнтація на сегмент споживачів із вищою доданою цінністю продукту
Посилення вимог до якості харчових продуктів	Високий	Використання функціональних інгредієнтів та сучасних рецептур

Джерело: розроблено автором.

Результати проведеного аналізу свідчать, що впровадження лінійки високобілкового морозива є не лише перспективним напрямом диверсифікації асортименту АТ «Рудь», але й ефективним інструментом підвищення рівня економічної безпеки підприємства. На відміну від традиційних заходів, спрямованих переважно на скорочення витрат або вдосконалення окремих бізнес-процесів, запропонований проєкт дозволяє одночасно реагувати на декілька прогнозованих загроз, зокрема зміну споживчих уподобань, посилення конкурентної боротьби та уповільнення темпів розвитку традиційного сегмента морозива.

Особливу важливість даний захід набуває в умовах трансформації сучасного продовольчого ринку, де спостерігається стійке зростання попиту на функціональні продукти харчування, орієнтовані на здоровий спосіб життя. Виробництво високобілкового морозива дозволить АТ «Рудь» розширити присутність у найбільш динамічних сегментах ринку, сформувати додаткові конкурентні переваги та підвищити лояльність споживачів. Крім того, освоєння

нового сегмента сприятиме зменшенню залежності підприємства від традиційного ринку морозива та забезпечить додаткові можливості для розвитку експортної діяльності.

З позиції економічної безпеки реалізація проєкту матиме позитивний вплив на ринкову, фінансову та інноваційну складові безпеки підприємства. Очікується збільшення обсягів реалізації продукції, зростання прибутковості, підвищення інноваційної активності та зміцнення ринкових позицій АТ «Рудь». Водночас впровадження високобілкового морозива дозволить підвищити адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища, що є одним із ключових чинників забезпечення його довгострокової стійкості.

Таким чином, результати проведеного обґрунтування підтверджують доцільність реалізації проєкту виробництва високобілкового морозива під брендом RUD PROTEIN та створюють підґрунтя для подальшого розроблення організаційно-економічного механізму його впровадження, визначення необхідних інвестиційних ресурсів та оцінювання впливу запропонованого заходу на рівень економічної безпеки АТ «Рудь».

Проведене обґрунтування підтвердило, що виробництво високобілкового морозива відповідає сучасним тенденціям розвитку світового та вітчизняного ринків харчової продукції, а також безпосередньо спрямоване на нейтралізацію найбільш значущих прогнозованих загроз економічній безпеці підприємства. Реалізація такого заходу дозволить АТ «Рудь» зміцнити конкурентні переваги, розширити цільову аудиторію споживачів та підвищити стійкість до змін ринкового середовища. Враховуючи наявні виробничі ресурси та технологічні можливості підприємства, проєкт виробництва високобілкового морозива є реалістичним та перспективним напрямом розвитку підприємства.

3.3. Розроблення проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN

З метою нейтралізації прогнозованих загроз економічній безпеці АТ «Рудь» пропонується реалізація інноваційного проєкту зі створення лінійки

високобілкового морозива під торговельною маркою RUD PROTEIN. Проєкт спрямований на освоєння сегмента функціонального харчування, підвищення конкурентоспроможності підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

На відміну від традиційного морозива, новий продукт характеризуватиметься підвищеним вмістом білка, зниженим вмістом цукру та орієнтацією на споживачів, які ведуть активний спосіб життя та дотримуються принципів здорового харчування.

Таблиця 3.6

Асортимент лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN

Найменування продукції	Основна характеристика	Вміст білка, г/100 г
RUD PROTEIN Vanilla	Ванільне високобілкове морозиво	12
RUD PROTEIN Chocolate	Шоколадне високобілкове морозиво	12
RUD PROTEIN Pistachio	Фісташкове морозиво преміум-сегмента	11
RUD PROTEIN Fit	Морозиво без додавання цукру	13
RUD PROTEIN Lactose Free	Безлактозне високобілкове морозиво	12

Джерело: розроблено автором.

Запропонована лінійка дозволить охопити декілька сегментів споживачів одночасно: прихильників здорового харчування, спортсменів, споживачів із непереносимістю лактози та покупців преміального сегмента.

Виробництво високобілкового морозива RUD PROTEIN пропонується організувати на існуючих виробничих потужностях АТ «Рудь» шляхом модернізації окремих технологічних операцій та впровадження нових рецептур. Основною відмінністю нового продукту від традиційного морозива є підвищений вміст білка, який досягається за рахунок використання концентрату молочного білка (Milk Protein Concentrate, MPC) та концентрату сироваткового білка (Whey Protein Concentrate, WPC).

Технологічний процес виробництва включатиме такі основні етапи:

1. Приймання та контроль якості молочної сировини, білкових концентратів, стабілізаторів та інших інгредієнтів.

2. Підготовка рецептурної суміші, під час якої здійснюється дозування молока, вершків, сухих молочних продуктів, білкових концентратів, підсолоджувачів та функціональних компонентів.

3. Гомогенізація суміші під тиском для забезпечення однорідної структури продукту.

4. Пастеризація суміші за температури 82–85°C з метою знищення патогенної мікрофлори та забезпечення безпечності продукції.

5. Охолодження та дозрівання суміші протягом 4–12 годин.

6. Фризерування суміші з одночасним насиченням її повітрям.

7. Додавання смакових наповнювачів та функціональних компонентів.

8. Фасування продукції в упаковку по 100 г.

9. Загартування морозива за температури –35°C.

10. Пакування та зберігання готової продукції при температурі –18°C.

Завдяки використанню існуючого виробничого обладнання потреба у капітальних інвестиціях буде пов'язана переважно з адаптацією технологічної лінії, розробленням рецептур та закупівлею додаткового обладнання для точного дозування білкових концентратів.

Таблиця 3.7

Потреба в інвестиціях для реалізації проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN

Напрямок інвестування	Склад витрат	Сума, тис. грн
Науково-дослідні роботи	Розроблення рецептур, лабораторні дослідження, тестові партії продукції	900
Сертифікація продукції	Лабораторні випробування, отримання декларацій відповідності та сертифікатів	300
Модернізація виробничої лінії	Дооснащення вузлів змішування та дозування білкових концентратів	2 500
Закупівля обладнання	Автоматичний дозатор білкових сумішей, резервуар для дозрівання суміші, контрольне обладнання	3 800
Проектування та монтаж	Монтаж обладнання, пусконаладжувальні роботи	700
Розроблення дизайну упаковки	Створення бренду RUD PROTEIN, дизайн етикетки та пакування	400
Маркетингове просування	Рекламна кампанія, SMM, просування через спортивні клуби та торговельні мережі	2 500

Напря́м інвестування	Склад витрат	Сума, тис. грн
Формування запасів сировини	Закупівля білкових концентратів, стабілізаторів, підсолоджувачів для стартового виробництва	2 900
Формування оборотного капіталу	Забезпечення фінансування поточних витрат на початковому етапі реалізації проєкту	3 300
Разом		17 300

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.8

Розрахунок потреби в оборотному капіталі для запуску виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN

Стаття	Термін забезпечення	Сума, тис. грн
Запаси молочної сировини	15 днів виробництва	1 250
Запаси білкових концентратів	15 днів виробництва	850
Запаси пакувальних матеріалів	20 днів виробництва	420
Допоміжні матеріали та стабілізатори	20 днів виробництва	180
Незавершене виробництво	5 днів виробничого циклу	250
Готова продукція на складі	10 днів реалізації	300
Резерв на покриття дебіторської заборгованості	15 днів відстрочки платежу торговельних мереж	450
Разом	—	3 300

Джерело: розраховано автором.

Важливою складовою інвестиційних витрат є формування оборотного капіталу, який забезпечує безперервність виробничого процесу на початковому етапі реалізації проєкту. На відміну від капітальних вкладень, спрямованих на придбання обладнання та модернізацію виробничих потужностей, оборотний капітал використовується для фінансування поточних виробничих потреб підприємства.

Найбільшу частку оборотного капіталу становлять запаси молочної сировини та білкових концентратів, що пояснюється високою матеріаломісткістю виробництва високобілкового морозива. Крім того, для забезпечення стабільності виробничого процесу необхідно сформувати запаси пакувальних матеріалів, стабілізаторів та смакових добавок. Окремо враховано потребу у фінансуванні незавершеного виробництва, створенні страхового запасу готової продукції та покритті короткострокової дебіторської заборгованості торговельних мереж.

Загальна потреба в оборотному капіталі становить 3,3 млн грн, що складає 19 % загального обсягу інвестицій проєкту. Такий рівень є економічно обґрунтованим для підприємств харчової промисловості, оскільки дозволяє забезпечити стабільний виробничий цикл та мінімізувати ризики перебоїв у постачанні сировини й реалізації готової продукції.

Аналіз структури інвестицій свідчить, що найбільшу частку витрат становлять придбання та монтаж спеціалізованого обладнання (40,0 % загального обсягу інвестицій), а також формування сировинної бази та маркетингове просування нової продукції. Це пояснюється необхідністю забезпечення стабільної якості високобілкового морозива та формування попиту на новий продукт серед цільових груп споживачів. Водночас використання існуючих виробничих потужностей АТ «Рудь» дозволяє суттєво скоротити обсяг капіталовкладень порівняно зі створенням окремого виробництва.

Таким чином, загальна потреба в інвестиціях для реалізації проєкту становить 17,3 млн грн, що є прийнятним обсягом вкладень для підприємства масштабу АТ «Рудь» та створює передумови для подальшого отримання економічного ефекту від виробництва нової лінійки високобілкового морозива.

З урахуванням виробничих можливостей АТ «Рудь» пропонується поступове освоєння ринку протягом першого року реалізації проєкту.

Таблиця 3.9

**Прогноз обсягів реалізації високобілкового морозива у перший рік
реалізації проєкту**

Вид продукції	Фасування, г	Обсяг реалізації, тис. упак.	Обсяг реалізації, т	Середня ціна за упаковку, грн	Дохід, тис. грн
RUD PROTEIN Vanilla	100	600	60,0	48	28 800
RUD PROTEIN Chocolate	100	500	50,0	50	25 000
RUD PROTEIN Pistachio	100	350	35,0	58	20 300
RUD PROTEIN Fit	100	400	40,0	52	20 800
RUD PROTEIN Lactose Free	100	350	35,0	55	19 250
Разом	—	2 200	220,0	—	114 150

Джерело: прогноз автора.

У перший рік реалізації проєкту планується виробництво та реалізація 220 т високобілкового морозива, що становитиме близько 2,2 млн упаковок продукції. Найбільшу частку продажів прогнозується отримати від реалізації морозива RUD PROTEIN Vanilla (60 т), що обумовлено високою популярністю класичних смаків серед споживачів. Значні обсяги реалізації також очікуються для шоколадного морозива та функціонального морозива без додавання цукру. Загальний прогнозований дохід від реалізації нової лінійки продукції становитиме 114,15 млн грн на рік, що відповідає близько 3,4 % від загального доходу АТ «Рудь» у 2024 році. Такий обсяг реалізації дозволяє розглядати проєкт як перспективний напрям диверсифікації діяльності підприємства та зміцнення його ринкових позицій у сегменті функціонального харчування.

Таблиця 3.10

Калькуляція виробничої собівартості 1 т високобілкового морозива RUD PROTEIN за видами продукції, грн/т

Стаття витрат	Vanilla	Chocolate	Pistachio	Fit	Lactose Free
Молочна сировина	105 000	108 000	110 000	105 000	115 000
Концентрат сироваткового білка	55 000	55 000	52 000	60 000	55 000
Підсолоджувачі та стабілізатори	12 000	12 000	12 500	18 000	13 000
Смакові наповнювачі	12 000	18 000	40 000	12 000	12 000
Пакувальні матеріали	25 000	25 000	26 000	26 000	26 000
Електроенергія та холодозабезпечення	18 000	18 500	19 000	18 500	19 000
Заробітна плата	14 000	14 000	14 500	14 500	14 500
Відрахування на соціальні заходи	3 080	3 080	3 190	3 190	3 190
Загальновиробничі витрати	22 000	22 000	24 000	23 000	24 000
Контроль якості та сертифікація	4 500	4 500	5 000	5 000	5 000
Інші виробничі витрати	7 000	7 000	8 000	8 000	8 000
Виробнича собівартість 1 т	277 580	287 080	314 190	293 190	294 690

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.11

Розрахунок виробничої собівартості всієї лінійки RUD PROTEIN

Вид продукції	Обсяг реалізації, т	Собівартість 1 т, грн	Загальна виробнича собівартість, тис. грн
RUD PROTEIN Vanilla	60	277 580	16 654,8
RUD PROTEIN Chocolate	50	287 080	14 354,0
RUD PROTEIN Pistachio	35	314 190	10 996,7
RUD PROTEIN Fit	40	293 190	11 727,6
RUD PROTEIN Lactose Free	35	294 690	10 314,2
Разом	220	—	64 047,3

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.12

Прогноз доходу та валового прибутку від реалізації лінійки RUD PROTEIN

Вид продукції	Обсяг, т	Кількість упаковок, тис. од.	Ціна за упаковку, грн	Дохід, тис. грн	Виробнича собівартість, тис. грн	Валовий прибуток, тис. грн
RUD PROTEIN Vanilla	60	600	48	28 800	16 654,8	12 145,2
RUD PROTEIN Chocolate	50	500	50	25 000	14 354,0	10 646,0
RUD PROTEIN Pistachio	35	350	58	20 300	10 996,7	9 303,3
RUD PROTEIN Fit	40	400	52	20 800	11 727,6	9 072,4
RUD PROTEIN Lactose Free	35	350	55	19 250	10 314,2	8 935,8
Разом	220	2 200	—	114 150	64 047,3	50 102,7

Джерело: розраховано автором.

Отже, за умови реалізації 220 т високобілкового морозива у фасуванні 100 г загальний дохід від продажу продукції становитиме 114 150 тис. грн. Виробнича собівартість усієї лінійки складе 64 047,3 тис. грн, а валовий прибуток – 50 102,7 тис. грн.

Таблиця 3.13

Прогноз фінансового результату від реалізації проєкту RUD PROTEIN

Показник	Значення, тис. грн
Дохід від реалізації	114 150,0
Виробнича собівартість	64 047,3
Адміністративні витрати	3 000,0
Витрати на збут	5 000,0
Маркетингові витрати	2 500,0

Показник	Значення, тис. грн
Інші операційні витрати	1 500,0
Повна собівартість	76 047,3
Прибуток до оподаткування	38 102,7
Податок на прибуток, 18 %	6 858,5
Чистий прибуток	31 244,2

Джерело: розраховано автором.

Проведені розрахунки свідчать, що проєкт виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN є економічно ефективним. Очікуваний чистий прибуток від реалізації нової лінійки продукції становитиме 31,24 млн грн на рік, а рівень чистої рентабельності продажів досягне:

$$31\,244,2 / 114\,150,0 \times 100 = 27,37\%$$

Тобто близько 27,4 %, що є цілком реалістичним показником для інноваційного продукту преміального сегмента харчової промисловості.

Такий фінансовий результат підтверджує доцільність реалізації проєкту та свідчить про його здатність забезпечити додаткове зміцнення фінансової складової економічної безпеки АТ «Рудь» за рахунок збільшення прибутковості, диверсифікації асортименту та зниження залежності підприємства від традиційних сегментів ринку морозива.

Таблиця 3.14

**Розрахунок повної собівартості 1 т високобілкового морозива RUD
PROTEIN за видами продукції**

Вид продукції	Обсяг, т	Дохід, тис. грн	Виробнича собівартість, тис. грн	Розподілені інші витрати, тис. грн	Повна собівартість, тис. грн	Повна собівартість 1 т, грн
RUD PROTEIN Vanilla	60	28 800,0	16 654,8	3 027,6	19 682,4	328 039
RUD PROTEIN Chocolate	50	25 000,0	14 354,0	2 627,2	16 981,2	339 624
RUD PROTEIN Pistachio	35	20 300,0	10 996,7	2 134,0	13 130,7	375 163
RUD PROTEIN Fit	40	20 800,0	11 727,6	2 186,6	13 914,2	347 855

Вид продукції	Обсяг, т	Дохід, тис. грн	Виробнича собівартість, тис. грн	Розподілені інші витрати, тис. грн	Повна собівартість, тис. грн	Повна собівартість 1 т, грн
RUD PROTEIN Lactose Free	35	19 250,0	10 314,2	2 024,6	12 338,8	352 537
Разом	220	114 150,0	64 047,3	12 000,0	76 047,3	—

Джерело: розраховано автором.

Проведене економічне обґрунтування проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN підтвердило його доцільність як інструменту підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь» в умовах посилення конкуренції, зміни споживчих уподобань та зростання попиту на функціональні продукти харчування. Запропонований захід безпосередньо спрямований на нейтралізацію однієї з найбільш значущих прогнозованих загроз економічній безпеці підприємства – втрати ринкових позицій внаслідок трансформації структури споживчого попиту.

У межах проєкту запропоновано впровадження нової продуктової лінійки, яка включає п'ять видів високобілкового морозива: Vanilla, Chocolate, Pistachio, Fit та Lactose Free. Запланований річний обсяг виробництва становить 220 т продукції, або 2,2 млн упаковок по 100 г, що відповідає консервативному сценарію виходу на ринок та дозволяє мінімізувати ризики початкового етапу реалізації проєкту.

Для реалізації проєкту необхідно залучити 17,3 млн грн інвестицій, які будуть спрямовані на розроблення рецептур, модернізацію виробничої лінії, придбання додаткового обладнання, формування запасів сировини, маркетингове просування продукції та забезпечення потреби в оборотному капіталі. Використання існуючих виробничих потужностей АТ «Рудь» дозволяє уникнути значних капітальних вкладень у створення нового виробництва та забезпечує швидке впровадження проєкту.

Розрахунки показали, що прогнозований дохід від реалізації високобілкового морозива становитиме 114,15 млн грн на рік. При цьому виробнича собівартість продукції складе 64,05 млн грн, а повна собівартість з урахуванням адміністративних, збутових та маркетингових витрат – 76,05 млн грн. Найвищий рівень повної собівартості на одну тонну продукції характерний для морозива Pistachio (375,2 тис. грн/т), що пояснюється використанням дорожчих інгредієнтів та преміальним позиціонуванням продукту.

За результатами розрахунків прибуток до оподаткування становитиме 38,1 млн грн, а чистий прибуток – 31,24 млн грн на рік. Це свідчить про високу економічну результативність запропонованого заходу та його здатність забезпечити додаткові фінансові ресурси для подальшого розвитку підприємства.

Отже, реалізація проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN сприятиме диверсифікації асортименту АТ «Рудь», зміцненню його конкурентних позицій, підвищенню адаптивності до змін зовнішнього середовища та формуванню додаткових джерел прибутку. У комплексі це забезпечить зміцнення фінансової, ринкової та інноваційної складових економічної безпеки підприємства, а також створить передумови для підвищення інтегрального рівня економічної безпеки в довгостроковій перспективі.

3.4. Розрахунок економічної ефективності інвестиційного проєкту

Розрахунок економічної ефективності проєкту здійснено, враховуючи, що:

- загальний обсяг інвестицій – 17 300 тис. грн;
- чистий прибуток = 31 244,2 тис. грн;
- амортизаційні відрахування (обладнання та модернізація) – 1 730 тис. грн/рік;
- період реалізації проєкту – 4 роки;
- ставка дисконту – 20 %.

Таблиця 3.15

Розрахунок дисконтованого грошового потоку проєкту RUD PROTEIN

Рік	Грошовий потік, тис. грн	Коефіцієнт дисконтування, 20 %	Дисконтований потік, тис. грн
0	-17 300,0	1,000	-17 300,0
1	32 974,2	0,833	27 478,5
2	32 974,2	0,694	22 898,8
3	32 974,2	0,579	19 082,3
4	32 974,2	0,482	15 901,9
Разом дисконтованих надходжень	—	—	85 361,5

Джерело: розраховано автором

Таблиця 3.16

Показники ефективності інвестиційного проєкту

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	17 300,0
Чистий прибуток, тис. грн	31 244,2
Річний грошовий потік, тис. грн	32 974,2
NPV, тис. грн	68 061,5
Індекс прибутковості (PI)	4,93
Простий строк окупності, років	0,52
Дисконтований строк окупності, років	0,63
ROI, %	180,6

Джерело: розраховано автором.

Результати оцінювання економічної ефективності проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN свідчать про його високу інвестиційну привабливість та доцільність реалізації в умовах функціонування АТ «Рудь». Проведені розрахунки показали, що за обсягу інвестицій 17,3 млн грн та прогнозованого річного грошового потоку 32,97 млн грн проєкт здатний забезпечити стабільне генерування фінансових результатів протягом усього періоду реалізації.

Аналіз дисконтованих грошових потоків засвідчив, що навіть за використання підвищеної ставки дисконтування на рівні 20 %, яка враховує сучасні ризики функціонування підприємств в умовах економічної нестабільності, проєкт залишається економічно ефективним. Сума

дисконтованих надходжень за чотири роки становить 85,36 млн грн, що більш ніж у чотири рази перевищує початковий обсяг інвестиційних вкладень.

Розраховане значення чистої приведеної вартості (NPV – 68,06 млн грн) підтверджує здатність проєкту створювати додану вартість для підприємства та забезпечувати приріст його ринкової вартості. Індекс прибутковості (PI – 4,93) свідчить про те, що кожна вкладена гривня інвестицій забезпечує майже п'ятикратний приріст дисконтованих доходів. Водночас простий строк окупності становить 0,52 року, а дисконтований – 0,63 року, що характеризує проєкт як низькоризиковий та фінансово стійкий.

Отримані результати дають підстави стверджувати, що впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN є не лише економічно вигідним заходом, але й важливим інструментом зміцнення економічної безпеки АТ «Рудь».

Реалізація проєкту сприятиме диверсифікації асортименту, підвищенню конкурентоспроможності підприємства, зростанню прибутковості діяльності та покращенню адаптивності до змін зовнішнього середовища.

У сукупності це створює передумови для підвищення рівня фінансової, ринкової та інноваційної складових економічної безпеки підприємства та забезпечує його більш стійкий розвиток у довгостроковій перспективі.

Наступним етапом є оцінювання впливу реалізації проєкту на показники діяльності підприємства та інтегральний показник економічної безпеки АТ «Рудь», що дозволить кількісно визначити рівень підвищення економічної безпеки підприємства внаслідок впровадження запропонованого заходу.

Таблиця 3.17

Вплив впровадження лінійки продуктової лінійки високобілкового морозива на основні техніко-економічні показники АТ «Рудь»

Найменування заходів	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)										
	Усього	У тому числі		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн						Чисельність, осіб	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	Строк окупності інвестицій, років
		в			Усього	у тому числі:								
						Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація основних засобів	Інші витрати				
Впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN	17 300	7 000	10 300	+114 150,0	+76 047,3	+52 507,5	+3 135,0	+689,7	+1 730,0	+17 985,1	8	38 102,4	31 244,2	0,55

Джерело: розраховано автором.

Результати проведених розрахунків свідчать про високу ефективність запропонованого заходу щодо впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN. Загальний обсяг інвестицій становить 17,3 млн грн, з яких 7,0 млн грн спрямовується на придбання та модернізацію основних засобів, а 10,3 млн грн – на формування оборотного капіталу та забезпечення запуску виробництва.

Реалізація проєкту дозволить забезпечити додатковий обсяг реалізації продукції на суму 114,15 млн грн, отримати 38,10 млн грн прибутку від операційної діяльності та 31,24 млн грн чистого прибутку. Водночас збільшення собівартості продукції на 76,05 млн грн є економічно обґрунтованим та повністю компенсується приростом доходів від реалізації нової продукції.

Розрахований строк окупності інвестицій становить 0,55 року, що свідчить про швидке повернення вкладених коштів та високий рівень економічної доцільності проєкту. Отже, впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN забезпечить зміцнення фінансових результатів діяльності АТ «Рудь», підвищення його конкурентоспроможності та створить додаткові передумови для зростання рівня економічної безпеки підприємства.

Таблиця 3.18

**Вплив реалізації проєкту RUD PROTEIN на показники діяльності АТ
«Рудь»**

Показник	2024 рік	Проєкт	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Середньорічна виробнича потужність, т	36 500	36 500	0	0
2. Фактично вироблено продукції, т	31 706	31 926	+220	0,69
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,869	0,875	+0,006	0,69
4. Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн	3 030 912	3 145 062	+114 150	3,77
5. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	3 378 734	3 492 884	+114 150	3,38
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2 077 955	2 084 955	+7 000	0,34
7. Фондовіддача, грн/грн	1,378	1,438	+0,060	4,35
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1 374 258	1 384 558	+10 300	0,75
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,46	2,52	+0,06	2,44
10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	713	721	+8	1,12
11. Продуктивність праці, тис. грн/особу	4 017,1	4 844,5	+827,4	20,60
12. Операційні витрати, тис. грн	2 517 864	2 593 911	+76 047	3,02
у тому числі:				
матеріальні витрати	1 692 098	1 744 606	+52 508	3,10
витрати на оплату праці	300 141	303 276	+3 135	1,04
відрахування на соціальні заходи	53 820	54 510	+690	1,28
амортизація	148 154	149 884	+1 730	1,17
інші операційні витрати	323 651	341 636	+17 985	5,56
13. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,745	0,743	-0,002	-0,27
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,501	0,500	-0,001	-0,20
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 417 360	2 493 407	+76 047	3,15

Показник	2024 рік	Проект	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	414 182	452 285	+38 103	9,20
17. Чистий прибуток, тис. грн	290 352	321 596	+31 244	10,76
18. Рентабельність продажів, %	8,59	9,21	+0,62	
19. Рентабельність продукції, %	13,71	17,76	+4,05	
20. Рентабельність капіталу, %	12,08	13,29	+1,21	

Джерело: розраховано автором.

Результати розрахунків свідчать, що впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN позитивно вплине на основні техніко-економічні показники діяльності АТ «Рудь». Зокрема, обсяг реалізації продукції збільшиться на 114,15 млн грн, а чистий прибуток підприємства зросте на 31,24 млн грн, або на 10,76 % порівняно з базовим роком.

Реалізація проекту сприятиме підвищенню ефективності використання виробничих ресурсів, про що свідчить зростання фондовіддачі, коефіцієнта оборотності оборотних коштів та продуктивності праці. Водночас рентабельність продажів підвищиться з 8,59 до 9,21 %, а рентабельність продукції – з 13,71 до 17,76 %, що підтверджує економічну доцільність запропонованого заходу.

3.5. Оцінювання впливу проекту на рівень економічної безпеки АТ «Рудь»

Таблиця 3.19

Система показників оцінювання економічної безпеки АТ «Рудь» після реалізації проекту

Складова	Показник	2024 р.	Проект
Виробнича	Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,869	0,875
	Темп зростання обсягів виробництва, %	110,2	110,9
Фінансова	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,46	2,52
	Обсяг реалізації продукції, млн грн	3378,7	3492,9
Техніко-технологічна	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,429	0,432
	Фондовіддача	1,378	1,438
Кадрова	Коефіцієнт плинності кадрів	0,108	0,105

Складова	Показник	2024 р.	Проект
	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	713	721
Ринкова	Частка морозива у структурі виробництва, %	73,5	74,1
	Темп зростання реалізації продукції, %	118,3	121,7

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.20

Нормовані показники економічної безпеки після реалізації проєкту

Показник	Проект
Використання виробничої потужності	1,071
Обсяг виробництва	1,109
Оборотність оборотних коштів	1,004
Обсяг реалізації	1,223
Коефіцієнт придатності основних засобів	1,007
Фондовіддача	1,085
Коефіцієнт плинності кадрів	1,124
Чисельність персоналу	1,094
Частка морозива у виробництві	1,036
Темп зростання реалізації	1,217

Джерело: розраховано автором.

**базою залишається 2023 рік = 1*

Розрахунок складових

Виробнича складова

$$I_{\text{вир}} = (1,071 + 1,109) / 2 = 1,090$$

Фінансова складова

$$I_{\text{фін}} = (1,004 + 1,223) / 2 = 1,114$$

Техніко-технологічна складова

$$I_{\text{тех}} = (1,007 + 1,085) / 2 = 1,046$$

Кадрова складова

$$I_{\text{кадр}} = (1,124 + 1,094) / 2 = 1,109$$

Ринкова складова

$$I_{\text{рин}} = (1,036 + 1,217) / 2 = 1,127$$

Таблиця 3.21

Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки АТ «Рудь» після реалізації проєкту

Складова	Індекс	Вага	Добуток
Виробнича	1,090	0,25	0,273
Фінансова	1,114	0,30	0,334
Техніко-технологічна	1,046	0,20	0,209
Кадрова	1,109	0,10	0,111
Ринкова	1,127	0,15	0,169
Разом	—	1,00	1,096

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.22

Динаміка інтегрального показника економічної безпеки АТ «Рудь»

Період	Значення показника
2023 рік	1,00
2024 рік	1,073
Після реалізації проєкту	1,096

Джерело: розраховано автором.

Результати проведених розрахунків свідчать, що реалізація проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN забезпечує подальше підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь». Інтегральний показник економічної безпеки зростає з 1,073 до 1,096, або на 2,14 %, що підтверджує позитивний вплив запропонованого заходу на функціонування підприємства.

Найбільший внесок у зростання інтегрального показника забезпечують фінансова та ринкова складові економічної безпеки, що обумовлено збільшенням обсягів реалізації продукції, підвищенням прибутковості діяльності та зміцненням конкурентних позицій підприємства на ринку морозива. Крім того, реалізація проєкту сприяє покращенню виробничої та техніко-технологічної складових економічної безпеки завдяки більш ефективному використанню виробничих потужностей і модернізації окремих елементів виробничого процесу.

Отже, впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN є не лише економічно ефективним інвестиційним проєктом, але й дієвим інструментом підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь» в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

Проведені розрахунки підтвердили, що реалізація проєкту виробництва високобілкового морозива забезпечує не лише позитивний економічний ефект, але й сприяє зміцненню економічної безпеки АТ «Рудь». Зростання інтегрального показника економічної безпеки з 1,073 до 1,096 свідчить про підвищення рівня захищеності підприємства від впливу зовнішніх та внутрішніх ризиків. Найбільші позитивні зміни спостерігаються у фінансовій, ринковій та виробничій складових економічної безпеки, що підтверджує ефективність запропонованого заходу як інструменту довгострокового забезпечення стійкого розвитку підприємства.

Висновки до Розділу 3

У третьому розділі дослідження розроблено практичні рекомендації щодо підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь» та нейтралізації прогнозованих загроз його функціонуванню. На основі результатів оцінювання економічної безпеки підприємства, проведеного у другому розділі, здійснено прогнозування основних загроз, здатних впливати на діяльність підприємства у середньостроковій перспективі. Встановлено, що найбільш критичними ризиками є зміна споживчих уподобань, посилення конкурентної боротьби, зростання вартості молочної сировини та енергетичних ресурсів, а також дефіцит кваліфікованих кадрів.

Для нейтралізації виявлених загроз запропоновано реалізацію інвестиційного проєкту зі створення лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN, орієнтованої на сегмент функціонального харчування. Проведене обґрунтування підтвердило відповідність запропонованого заходу сучасним

тенденціям розвитку ринку морозива та зростаючому попиту на продукти з підвищеним вмістом білка.

У межах проєкту сформовано асортимент нової лінійки продукції, визначено потребу в інвестиційних ресурсах у розмірі 17,3 млн грн, розраховано виробничу та повну собівартість продукції, а також прогностичні обсяги реалізації. За результатами економічних розрахунків встановлено, що реалізація проєкту дозволить отримати 114,15 млн грн доходу, 38,10 млн грн прибутку від операційної діяльності та 31,24 млн грн чистого прибутку на рік.

Оцінювання економічної ефективності проєкту показало його високу інвестиційну привабливість. Чиста приведена вартість проєкту становить 68,06 млн грн, індекс прибутковості – 4,93, а строк окупності інвестицій – 0,55 року, що підтверджує доцільність його реалізації навіть за умов підвищеного рівня ризику та використання ставки дисконтування 20 %.

Проведене оцінювання впливу проєкту на економічну безпеку підприємства засвідчило, що впровадження лінійки високобілкового морозива сприятиме зміцненню фінансової, виробничої, ринкової та техніко-технологічної складових економічної безпеки. Інтегральний показник економічної безпеки АТ «Рудь» збільшиться з 1,073 до 1,096, що підтверджує позитивний вплив запропонованого заходу на загальний рівень захищеності підприємства та його здатність адаптуватися до змін зовнішнього середовища.

Таким чином, поставлену в розділі мету досягнуто. Запропонований інвестиційний проєкт є економічно обґрунтованим, практично реалізованим та здатним забезпечити підвищення рівня економічної безпеки АТ «Рудь», зміцнення його конкурентних позицій та створення додаткових передумов для стійкого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

У кваліфікаційній роботі здійснено теоретичне узагальнення та практичне вирішення актуального завдання щодо оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь», прогнозування загроз її забезпеченню та розроблення рекомендацій щодо підвищення рівня економічної безпеки підприємства в сучасних умовах.

За результатами проведеного дослідження сформульовано такі висновки:

1. Досліджено теоретичні засади економічної безпеки підприємства та встановлено, що в сучасних умовах економічну безпеку доцільно розглядати як комплексну характеристику функціонування підприємства, яка відображає рівень захищеності його економічних інтересів, ресурсного потенціалу та стратегічних цілей від внутрішніх і зовнішніх загроз, забезпечує конкурентоспроможність, адаптивність та стійкий розвиток. Визначено еволюцію наукових підходів до трактування економічної безпеки від захисного до інтегрованого підходу, орієнтованого на управління ризиками та довгостроковий розвиток підприємства.

2. Узагальнено складові та чинники формування економічної безпеки підприємства. Встановлено, що економічна безпека формується під впливом виробничої, фінансової, техніко-технологічної, кадрової, ринкової та інших функціональних складових. Обґрунтовано, що найбільш суттєвий вплив на рівень економічної безпеки підприємств харчової промисловості здійснюють ринкові ризики, забезпеченість ресурсами, інноваційна активність, фінансова стійкість та ефективність використання виробничого потенціалу.

3. Розглянуто методичні підходи до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства та визначено доцільність використання інтегрального підходу, який дозволяє комплексно враховувати вплив окремих функціональних складових та формувати узагальнену оцінку рівня економічної безпеки суб'єкта господарювання.

4. Проведено аналіз сучасного стану ринку морозива України. Встановлено, що ринок характеризується позитивною динамікою розвитку, високим рівнем концентрації виробництва, активізацією експортної діяльності

та зростанням попиту на функціональні продукти харчування. Водночас визначено низку загроз для виробників морозива, серед яких посилення конкуренції, зміна споживчих уподобань, зростання вартості сировини та енергетичних ресурсів, а також нестабільність зовнішнього середовища.

5. Надано техніко-економічну характеристику АТ «Рудь» та встановлено, що підприємство є лідером українського ринку морозива, має сучасну виробничу базу, значний експортний потенціал та високий рівень впізнаваності бренду. Аналіз діяльності підприємства засвідчив наявність значних конкурентних переваг, пов'язаних із масштабами виробництва, асортиментною політикою та якістю продукції.

6. Проведено оцінювання фінансово-господарської діяльності АТ «Рудь». Встановлено, що у 2024 році підприємство забезпечило зростання обсягів виробництва на 10,2 %, реалізації продукції – на 18,3 %, а також підвищення рівня використання виробничих потужностей до 86,9 %. Водночас виявлено окремі негативні тенденції, зокрема зниження прибутковості діяльності, уповільнення оборотності оборотних коштів та зростання виробничих витрат.

7. Проведено комплексне оцінювання рівня економічної безпеки АТ «Рудь» на основі інтегрального підходу. Визначено, що інтегральний показник економічної безпеки у 2024 році становив 1,073, що відповідає достатньому рівню економічної безпеки. Порівняно з 2023 роком показник зріс на 7,3 %, що свідчить про позитивну динаміку розвитку підприємства та зміцнення його ринкових позицій.

8. Здійснено прогнозування основних загроз економічній безпеці АТ «Рудь». Встановлено, що найбільш суттєвими ризиками у середньостроковій перспективі є зростання цін на молочну сировину та енергоресурси, посилення конкуренції на ринку морозива, кадровий дефіцит і зміна споживчих уподобань. Результати побудованої матриці ризиків підтвердили необхідність реалізації заходів, спрямованих на підвищення адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища.

9. Обґрунтовано доцільність реалізації заходу щодо впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN. Встановлено, що запропонований проєкт відповідає сучасним тенденціям розвитку ринку морозива, орієнтований на перспективний сегмент функціонального харчування та дозволяє знизити вплив прогнозованих загроз, пов'язаних зі зміною структури споживчого попиту.

10. Оцінено економічну ефективність запропонованого заходу та його вплив на рівень економічної безпеки підприємства. Визначено, що реалізація проєкту потребує інвестицій у розмірі 17,3 млн грн та забезпечить отримання додаткового доходу від реалізації продукції у сумі 114,15 млн грн, прибутку від операційної діяльності – 38,10 млн грн і чистого прибутку – 31,24 млн грн. Розрахунки показали, що строк окупності інвестицій становить 0,55 року, чиста приведена вартість проєкту – 68,06 млн грн, а індекс прибутковості – 4,93.

11. Встановлено, що реалізація проєкту виробництва високобілкового морозива позитивно вплине на рівень економічної безпеки АТ «Рудь». Інтегральний показник економічної безпеки збільшиться з 1,073 до 1,096, що свідчить про зміцнення фінансової, виробничої, ринкової та техніко-технологічної складових безпеки підприємства.

Таким чином, мету кваліфікаційної роботи досягнуто, а поставлені завдання повністю виконано. Запропонований інвестиційний проєкт виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN є економічно обґрунтованим та доцільним до впровадження. Його реалізація сприятиме підвищенню рівня економічної безпеки АТ «Рудь», зміцненню конкурентних позицій підприємства, підвищенню його фінансової стійкості та забезпеченню довгострокового розвитку в умовах нестабільного зовнішнього середовища.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Боса І. Етимологія поняття «економічна безпека підприємства». Вісник Хмельницького національного університету. 2022. № 6(2). С. 300–308. DOI: 10.31891/2307-5740-2022-312-6(2)-50. URL: <https://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2023/03/2022-312-62-50.pdf> (дата звернення: 14.03.2026).
2. Калинюк В. Є. Сучасні наукові підходи до визначення сутності поняття «економічна безпека підприємства». Бізнес Інформ. 2022. № 12. С. 221–228. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 15.03.2026).
3. Ковальська Л. Л., Голій О. В., Голій В. Я. Економічна безпека підприємства: сутність, структура та механізм забезпечення. Економічний форум. 2023. № 1. С. 126–137. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2023-1-16. URL: <https://e-forum.com.ua> (дата звернення: 15.03.2026).
4. Нор В. В. Ретроспективний аналіз становлення та розвитку категорії економічної безпеки підприємства. Простір розвитку. 2024. № 2. С. 84–92. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1570> (дата звернення: 16.03.2026).
5. Загородня А. С. Сутність та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». Український журнал прикладної економіки та техніки. 2022. Т. 7. № 3. С. 16–22. URL: <https://ujae.org.ua> (дата звернення: 24.03.2026).
6. Герасименко Ю. С. Економічна безпека діяльності підприємства : навчально-методичний посібник. Біла Церква: БІНПО, 2024. 178 с. URL: <https://binpo.com.ua> (дата звернення: 28.03.2026).
7. Коптева Г. М. Класифікація підходів до оцінки економічної безпеки підприємства. Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2020. № 2(25). С. 221–229. DOI: 10.32782/easterneurope.25-32. URL: <https://www.easterneurope-ebm.in.ua> (дата звернення: 30.03.2026).
8. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 146–153. URL: <https://www.business-inform.net> (дата звернення: 04.04.2026).

9. Кібік О. М., Корнілова О. В., Кузнецова Л. В. Економічна безпека : навчально-методичний посібник. Одеса : ОНТУ, 2025. 214 с.
10. Воловельська І. В. Економічна безпека підприємства: сучасні підходи до забезпечення. Харків : УкрДУЗТ, 2023. 186 с.
11. Горбач С. В. Економічна безпека підприємств: складові та інструменти забезпечення. Київ : Центр учбової літератури, 2024. 204 с.
12. Challenges and Specificity of Ensuring the Economic Security of Enterprises in Times of Crisis. *Economic Studies Journal*. 2024. Vol. 33. No. 2. P. 65–78.
13. Britchenko I. Enterprise Economic Security Policy in Politically Volatile Environments. *Economics, Finance and Management Review*. 2025. Vol. 2. No. 4. P. 14–29.
14. Organizational Economic Sustainability via Process Optimization and Human Capital: A Soft Systems Methodology Approach. *Systems Research and Behavioral Science*. 2023. Vol. 40. No. 5. P. 1130–1148.
15. Strategic Risk Management of Digital Transformation in the Economic Security of Industrial Enterprises. *International Journal of Economics and Business Research*. 2025. Vol. 29. No. 1. P. 41–58.
16. ISO 31000:2018 Risk Management – Guidelines. Geneva : International Organization for Standardization, 2018. URL: <https://www.iso.org/iso-31000-risk-management.html> (дата звернення: 14.05.2026).
17. Hopkin P. *Fundamentals of Risk Management*. 7th ed. London : Kogan Page, 2024. 520 p.
18. Hillson D. *The Risk Management Handbook*. London : Kogan Page, 2023. 432 p.
19. Aven T. *Risk Assessment and Risk Management*. Cham : Springer, 2024. 389 p.
20. Lam J. *Enterprise Risk Management: From Incentives to Controls*. 3rd ed. Hoboken : Wiley, 2023. 352 p.

21. World Economic Forum. Global Risks Report 2025. Geneva : World Economic Forum, 2025. 104 p. URL: <https://www.weforum.org/reports/global-risks-report-2025> (дата звернення: 15.05.2026).
22. OECD. OECD Economic Outlook 2024. Paris : OECD Publishing, 2024. URL: <https://www.oecd.org/economic-outlook> (дата звернення: 18.05.2026).
23. European Commission. Advancing European Economic Security. Brussels: European Commission, 2024. URL: <https://eur-lex.europa.eu> (дата звернення: 17.05.2026).
24. European Parliament. European Economic Security: Current Practices and Further Development. Brussels: European Parliament Research Service, 2024. 48 p. URL: <https://www.europarl.europa.eu> (дата звернення: 19.05.2026).
25. Europe Needs a 360° Economic Security Policy. Brussels : European Policy Centre, 2024. URL: <https://www.epc.eu> (дата звернення: 20.05.2026).
26. Українці за минулий рік з'їли морозива на понад 13,3 млрд грн. YO Market. URL: [Українці за минулий рік з'їли морозива на понад 13,3 млрд грн | Блог YC.Market](#) (дата звернення 12.05.2026)
27. Україна продала за кордон рекордний об'єм морозива. AgroPolit. URL: [Морозива Україна експортувала рекордний об'єм — АГРОПОЛІТ](#) (дата звернення 13.05.2026)
28. Дослідження ринку морозива в Україні. ProConsulting. URL: [Дослідження ринку морозива в Україні](#) (дата звернення 14.05.2026)
29. Тоцька К. Торік українські виробники морозива заробили 13,3 млрд. InvestoryNews. URL: [Торік українські виробники морозива заробили 13,3 мільярда](#) (дата звернення 14.05.2026)
30. Офіційний сайт АТ «Рудь». URL: <https://rud.ua/> (дата звернення 20.03.2026)
31. Фінансова звітність АТ «Рудь» за 2023 рік. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/00182863> (дата звернення 20.03.2026)
32. Фінансова звітність АТ «Рудь» за 2024 рік. URL: <https://edrpou.ubki.ua/ua/00182863> (дата звернення 20.03.2026)

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет

ННІ економіки, управління і бізнесу ім. Г.Е. Вейнштейна
Кафедра національної та міжнародної економіки
Ступінь вищої освіти – перший (бакалавр)
Спеціальність 051 «Економіка»
Освітня програма «Економіка підприємства»



ДОДАТКИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ БАКАЛАВРА

**на тему «Оцінка рівня економічної безпеки АТ «Рудь» та
прогнозування загроз в сучасних умовах»**

Здобувачки _____ Співак О.О.

Керівник _____ проф. Кулаковська Т.А.

Одеса – 2026 рік

Додаток А

Таблиця 1

Наукові підходи до визначення поняття «економічна безпека підприємства»

Автор	Визначення	Ключовий акцент
Т. Г. Васильців	Економічна безпека підприємства – це стан функціонування, за якого забезпечуються конкурентоспроможність підприємства, ефективне використання ресурсів, стійкість розвитку та здатність протидіяти негативним впливам.	Конкурентоспроможність та розвиток
Є. О. Олейніков	Економічна безпека підприємства являє собою стан найбільш ефективного використання ресурсів для запобігання загрозам і забезпечення стабільного функціонування підприємства.	Ефективність використання ресурсів
М. М. Бендіков	Економічна безпека підприємства характеризує захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від негативних впливів.	Захист потенціалу підприємства
В. Л. Ортинський	Економічна безпека підприємства є станом захищеності його економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз.	Захищеність інтересів
С. М. Ілляшенко	Економічна безпека розглядається як здатність підприємства забезпечувати реалізацію власних економічних інтересів в умовах дії ризиків та невизначеності.	Реалізація економічних інтересів
Д. А. Ковальов та І. М. Плєтнікова	Економічна безпека підприємства – це захищеність його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища та здатність швидко усувати різноманітні загрози.	Протидія загрозам
В. М. Геєць	Економічна безпека пов'язана із забезпеченням стійкого розвитку та адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища.	Стійкий розвиток
Сучасний стратегічний підхід	Економічна безпека підприємства визначається як здатність зберігати конкурентні переваги, адаптуватися до змін та забезпечувати довгостроковий розвиток в умовах невизначеності.	Стратегічна стійкість

Додаток Б



Рис. 1. Мета, завдання та принципи забезпечення економічної безпеки підприємства

Додаток В

Таблиця 2

Основні характеристики економічної безпеки підприємства

Характеристика	Зміст характеристики	Значення для діяльності підприємства
Стійкість	Здатність зберігати стабільність функціонування під впливом негативних факторів	Забезпечує безперервність діяльності
Захищеність	Стан захисту економічних інтересів від внутрішніх та зовнішніх загроз	Знижує рівень ризиків та втрат
Адаптивність	Здатність швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища	Сприяє збереженню конкурентних позицій
Конкурентоспроможність	Здатність підприємства успішно конкурувати на ринку	Забезпечує стійкі ринкові переваги
Ефективність	Раціональне використання ресурсів підприємства	Підвищує результативність діяльності
Незалежність	Здатність приймати управлінські рішення без критичної залежності від зовнішніх факторів	Зменшує вразливість підприємства
Інноваційність	Спроможність впроваджувати нові технології та управлінські рішення	Підтримує довгостроковий розвиток
Прогнозованість	Здатність передбачати та оцінювати можливі загрози	Підвищує ефективність управління ризиками

Таблиця 3

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

Класифікаційна ознака	Види загроз	Характеристика
За джерелом виникнення	Внутрішні, зовнішні	Виникають відповідно всередині підприємства або під впливом зовнішнього середовища
За характером впливу	Прямі, непрямі	Безпосередньо впливають на діяльність підприємства або опосередковано змінюють умови його функціонування
За можливістю прогнозування	Прогнозовані, непрогнозовані	Можуть або не можуть бути передбачені завчасно
За тривалістю впливу	Короткострокові, середньострокові, довгострокові	Відрізняються часовим горизонтом впливу
За сферою виникнення	Фінансові, виробничі, кадрові, інформаційні, інвестиційні, ринкові, логістичні	Пов'язані з окремими напрямками діяльності підприємства
За рівнем наслідків	Незначні, суттєві, критичні	Розрізняються масштабом можливих втрат
За ступенем керованості	Керовані, частково керовані, некеровані	Відображають можливість впливу підприємства на джерело загрози
За ймовірністю виникнення	Низька, середня, висока	Визначають рівень ризику реалізації загрози

Додаток Г



Рис. 2. Авторський алгоритм оцінювання економічної безпеки підприємства

Додаток Д

Таблиця 4

Класифікація методів прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

Група методів	Основні методи	Особливості застосування
Експертні	Метод Дельфі, мозковий штурм, експертні оцінки	Використовуються за нестачі статистичної інформації
Економіко-статистичні	Екстраполяція, трендовий аналіз, кореляційно-регресійний аналіз	Базуються на аналізі динаміки показників
Економіко-математичні	Імітаційне моделювання, оптимізаційні моделі	Дозволяють моделювати різні сценарії розвитку
Індикаторні	Система раннього попередження, сигнальні показники	Орієнтовані на своєчасне виявлення негативних тенденцій
Ризик-орієнтовані	Risk Assessment, Risk Mapping	Визначають ймовірність та наслідки реалізації загроз
Стратегічні	SWOT-, PEST-, STEEPLE-аналіз	Використовуються для оцінювання впливу факторів середовища

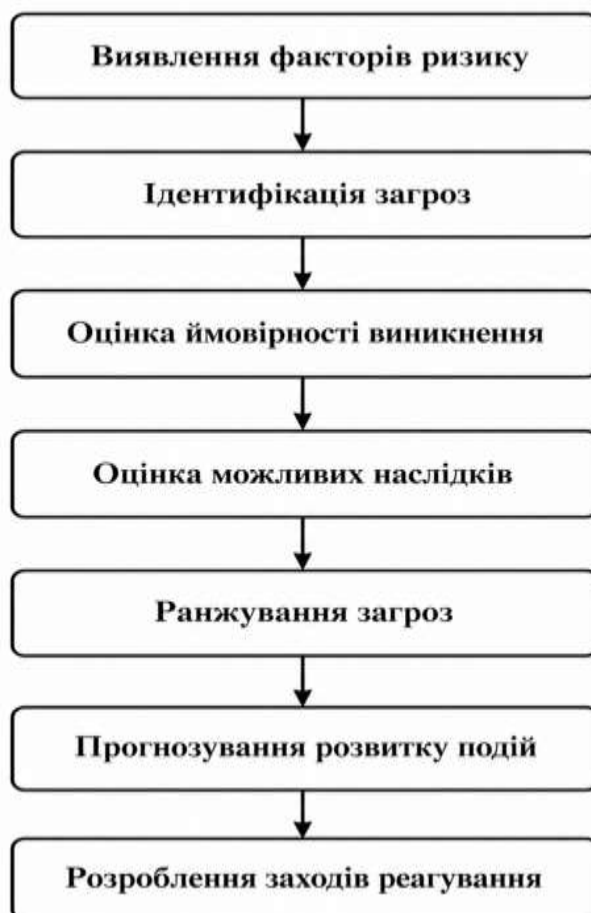


Рис. 3. Алгоритм прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

Додаток Е

Таблиця 5

Порівняльна характеристика методів прогнозування загроз економічній безпеці підприємства

Метод прогнозування	Переваги	Недоліки	Доцільність застосування для АТ «Рудь»
Експертні оцінки	Врахування якісних факторів	Суб'єктивність результатів	Середня
Метод Дельфі	Узгодження думок експертів	Тривалість проведення	Середня
Трендовий аналіз	Простота застосування	Не враховує різкі зміни середовища	Висока
Кореляційно-регресійний аналіз	Висока точність прогнозу	Значні вимоги до інформаційної бази	Висока
SWOT-аналіз	Комплексне врахування факторів	Відсутність кількісної оцінки	Висока
PEST-аналіз	Дослідження зовнішнього середовища	Не враховує внутрішні фактори	Висока
Сценарний підхід	Дозволяє оцінити альтернативні варіанти розвитку	Залежність від якості вихідних припущень	Дуже висока
Ризик-орієнтований підхід	Орієнтація на майбутні загрози	Складність оцінювання ризиків	Дуже висока



Рис. 4. Система раннього попередження загроз економічній безпеці підприємства

Додаток Ж

Таблиця 6

Динаміка місткості ринку морозива України у 2022–2024 рр.

Показник	2022	2023	2024	2024 р. до 2022 р., %
Місткість ринку, млрд грн	7,5	10,5	13,3	177,3
Темп приросту ринку, %	–	40,0	21,0	–
Виручка АТ «Рудь», млрд грн	2,2	2,9	3,4	154,5
Частка АТ «Рудь» на ринку, %	29,3	27,6	25,6	-3,7 в.п.
Частка ТОП-15 виробників у виручці ринку, %	97,0	98,0	98,0	+1,0 в.п.

Таблиця 7

Показники зовнішньої торгівлі морозивом України

Показник	2022	2023	2024
Експорт морозива, тис. т	6,9	9,9	11,8*
Темп приросту експорту, %	–	44,0	18,6*
Імпортна продукція у споживанні, %	до 1,0	до 1,0	до 1,0
Торговельне сальдо	позитивне	позитивне	позитивне

Таблиця 8

Основні виробники морозива України за виручкою у 2024 р.

Підприємство	Виручка у 2024 р., млрд грн	Ринкова позиція
АТ «Рудь»	3,38–3,40	Лідер ринку
ТОВ «Ласунка»	2,35	Один із ключових конкурентів
ТОВ «Фабрика морозива «Хладопром»	2,28	Один із ключових конкурентів

Додаток К

Таблиця 9

Продуктова сегментація ринку морозива України та перспективи розвитку окремих сегментів

Сегмент ринку морозива	Характеристика продукції	Основні споживачі	Фактори формування попиту	Перспективи розвитку
Традиційне молочне морозиво	Класичні види морозива на основі молока та вершків	Масовий споживач	Звичні смакові вподобання, сезонний попит, доступність продукції	Стабільний попит із поступовим скороченням частки ринку
Морозиво середнього цінового сегмента	Продукція із оптимальним співвідношенням ціни та якості	Споживачі із середнім рівнем доходів	Цінова доступність, широкий асортимент, популярність торгових марок	Подальше зростання внаслідок зміни структури споживчого попиту
Преміальне морозиво	Продукція з високоякісною сировиною, авторськими смаками та брендовим позиціонуванням	Споживачі з вищим рівнем доходів	Підвищені вимоги до якості та натуральності продукції	Високі темпи зростання та розширення асортименту
Функціональне морозиво	Безлактозне, низькокалорійне, безцукрове морозиво, продукти з додатковими корисними властивостями	Споживачі, орієнтовані на здоровий спосіб життя	Зростання популярності здорового харчування та функціональних продуктів	Один із найбільш перспективних сегментів ринку
Рослинне (альтернативне) морозиво	Продукція на основі рослинних компонентів (соєве, кокосове, вівсяне тощо)	Вегани, вегетаріанці, люди з непереносимістю лактози	Поширення екологічного та свідомого споживання	Активне зростання, але поки що незначна частка ринку
Інноваційне морозиво	Продукти з нестандартними смаками, функціональними добавками та новими форматами пакування	Молодіжна аудиторія споживачі, відкриті до новинок	Маркетингові інновації та зміна споживчих трендів	Високий потенціал розвитку в умовах посилення конкуренції

Додаток Л

Таблиця 10

SWOT-аналіз АТ «Рудь» у контексті забезпечення економічної безпеки

Внутрішнє середовище	
Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Лідуючі позиції на ринку морозива України	Висока сезонність попиту на основну продукцію
Висока впізнаваність бренду та позитивна ділова репутація	Значна залежність від цін на молочну сировину
Широкий асортимент продукції та постійне його оновлення	Висока енергоємність виробничих процесів
Розвинена система дистрибуції та збуту	Залежність окремих виробничих процесів від імпортованих матеріалів та комплектуючих
Значні виробничі потужності та сучасне обладнання	Високі логістичні витрати в умовах воєнного стану
Наявність досвіду експортної діяльності	Обмеженість внутрішнього ринку через зниження купівельної спроможності населення
Високий рівень довіри споживачів до продукції	Необхідність постійних інвестицій у модернізацію виробництва
Зовнішнє середовище	
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Зростання місткості внутрішнього ринку морозива	Посилення конкуренції з боку національних та міжнародних виробників
Розширення експорту до країн ЄС та інших міжнародних ринків	Подальше зростання цін на молочну сировину та енергоносії
Зростання попиту на преміальне та функціональне морозиво	Інфляційні процеси та зниження платоспроможності населення
Розвиток сегментів безлактозної та рослинної продукції	Валютні ризики та нестабільність фінансового середовища
Впровадження енергоефективних технологій виробництва	Воєнні ризики та порушення логістичних ланцюгів
Розширення онлайн-каналів продажу та цифрових сервісів	Зростання витрат на транспортування та зберігання продукції
Використання державних і міжнародних програм підтримки бізнесу	Посилення вимог до якості та безпечності харчової продукції на зовнішніх ринках
Зростання попиту на продукцію здорового харчування	Дефіцит кваліфікованих кадрів та трудова міграція

Додаток М

Таблиця 11

Основні техніко-економічні показники виробничо-господарської діяльності АТ «Рудь»

Показник	2023 рік	2024 рік	Відхилення	
			абс	відн
1. Середньорічна виробнича потужність, тонн	35200	36500	1300	3,7
2. Фактично вироблено продукції, тонн	28773	31706	2933	10,2
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності, частки	0,817	0,869	0,051	6,3
4. Обсяг виробленої промислової продукції (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн				
у діючих цінах	2557653	3030912	473259	18,5
у порівняних цінах	2557653	2864195	306542	12,0
5. Обсяг реалізованої продукції в діючих цінах (без ПДВ та акцизного податку), тис. грн	2855378	3378734	523356	18,3
6. Середньорічна вартість основних засобів основного виду діяльності, тис. грн	1930809	2077955	147146	7,6
7. Фондовіддача, грн/грн	1,325	1,378	0,054	4,1
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1137108	1374258	237150	20,9
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів, частки	2,51	2,46	-0,05	-2,09
10. Середньооблікова чисельність штатних працівників, осіб	659	713	54	8,2
11. Продуктивність праці, тис. грн	3881,11	4017,10	136,0	3,5
12. Операційні витрати на виробництво продукції, тис. грн, у тому числі	2058398	2517864	459466	22,3
матеріальні витрати	1312301	1692098	379797	28,9
витрати на оплату праці	238646	300141	61495	25,8
відрахування на соціальні заходи	40767	53820	13053	32,0
амортизація	138756	148154	9398	6,8
інші операційні витрати	327928	323651	-4277	-1,3
13. Витрати на 1 грн виробленої продукції, грн/грн	0,8048	0,8307	0,0259	3,2
14. Матеріалоемність, грн/грн	0,513	0,558	0,045	8,8
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	1919636	2417360	497724	25,9
16. Фінансовий результат від операційної діяльності (прибуток/збиток), тис. грн	466619	414182	-52437	-11,2
17. Чистий прибуток, тис. грн	323291	290352	-32939	-10,2
18. Рентабельність продажів, %	11,32	8,59	-2,73	-
19. Рентабельність продукції, %	19,24	13,71	-5,53	-
20. Рентабельність капіталу, %	15,45	12,08	-3,38	-

Додаток Н

Таблиця 12

Система показників оцінювання економічної безпеки АТ «Рудь»

Складова	Показник	2023 р.	2024 р.
Виробнича	Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,817	0,869
	Темп зростання обсягів виробництва, %	100,0	110,2
Фінансова	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,51	2,46
	Обсяг реалізації продукції, млн грн	2855,4	3378,7
Техніко-технологічна	Коефіцієнт придатності основних засобів	0,429	0,429
	Фондовіддача	1,325	1,378
Кадрова	Коефіцієнт плинності кадрів	0,118	0,108
	Середньооблікова чисельність працівників, осіб	659	713
Ринкова	Частка морозива у структурі виробництва, %	71,5	73,5
	Темп зростання реалізації продукції, %	100,0	118,3

Таблиця 13

Інтегральний показник економічної безпеки АТ «Рудь»

Рік	Значення показника
2023	1,00
2024	1,073

Додаток П

Таблиця 14

Прогноз ключових загроз економічній безпеці АТ «Рудь» на 2026–2027 рр.

Загроза	2026	2027	Тенденція
Зростання цін на молочну сировину	Висока	Середня	↓
Зростання тарифів на електроенергію	Висока	Середня	↓
Посилення конкуренції на ринку морозива	Висока	Висока	↑
Скорочення платоспроможного попиту	Середня	Низька	↓
Логістичні ризики	Середня	Середня	→
Валютні ризики	Середня	Середня	→
Дефіцит кваліфікованих кадрів	Висока	Висока	↑
Зміна споживчих уподобань	Висока	Висока	↑

Таблиця 15

Матриця оцінювання прогнозованих загроз економічній безпеці АТ «Рудь»

Загроза	Ймовірність	Вплив	Рівень ризику
Зростання цін на сировину	5	5	25
Зростання енергетичних витрат	5	5	25
Посилення конкуренції	4	4	16
Кадровий дефіцит	4	4	16
Зміна структури попиту	4	5	20
Логістичні ризики	4	4	16

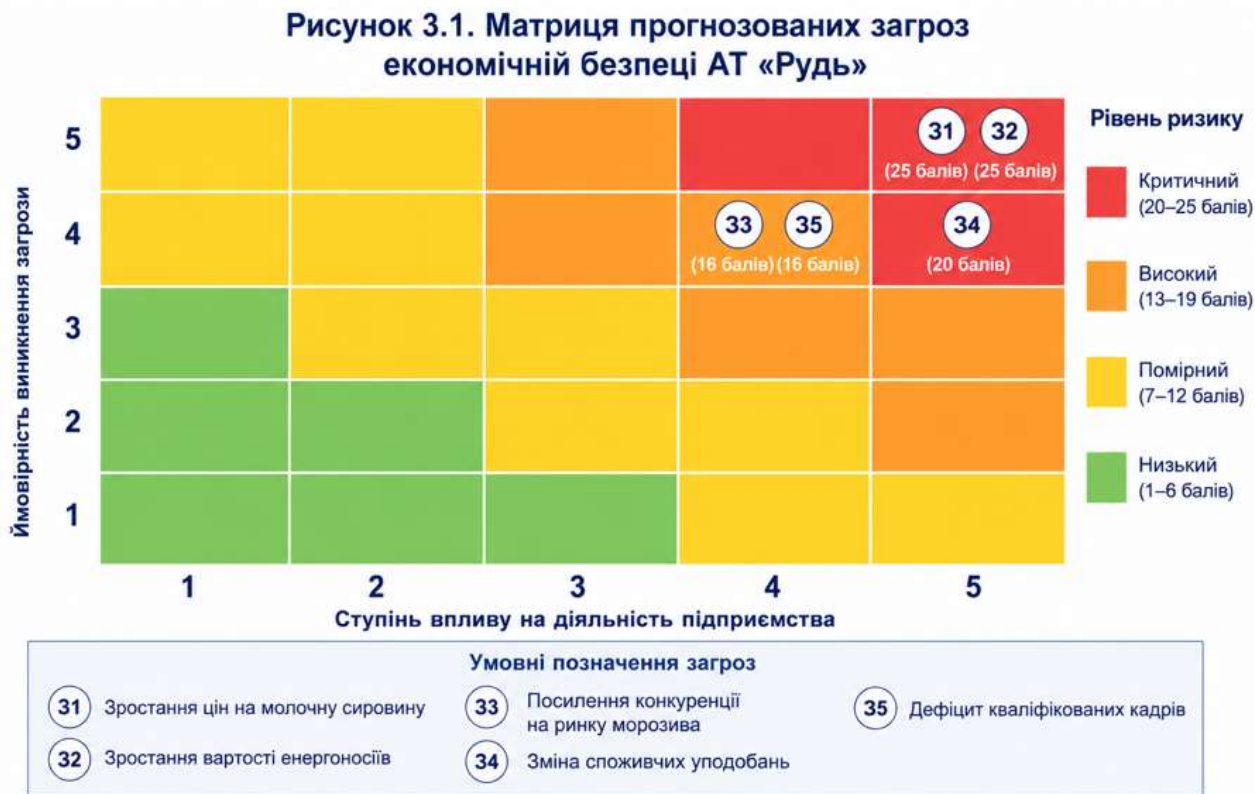


Рис. 5. Матриця прогнозованих загроз економічній безпеці АТ «Рудь»

Додаток Р

Таблиця 16

**Порівняння темпів зростання світового ринку морозива та ринку
високобілкового морозива**

Показник	Значення
Середньорічний темп зростання світового ринку морозива (CAGR)	4,4 %
Середньорічний темп зростання світового ринку високобілкового морозива (CAGR)	6,2–7,5 %
Обсяг ринку високобілкового морозива у 2024–2025 рр.	2,3–2,7 млрд дол. США
Прогнозований обсяг ринку до 2034 р.	4,7 млрд дол. США
Основний драйвер попиту	Популяризація здорового харчування та функціональних продуктів

Таблиця 17

**Відповідність проєкту виробництва високобілкового морозива прогнозованим
загрозам економічній безпеці АТ «Рудь»**

Прогнозована загроза	Ступінь впливу на АТ «Рудь»	Вплив запропонованого заходу
Зміна споживчих уподобань	Високий	Формування нової продуктової пропозиції відповідно до сучасних трендів
Посилення конкуренції	Високий	Диференціація продукції та створення нової ринкової ніші
Зниження темпів зростання традиційного ринку морозива	Середній	Вихід у сегмент функціонального харчування
Зниження купівельної активності окремих груп споживачів	Середній	Орієнтація на сегмент споживачів із вищою доданою цінністю продукту
Посилення вимог до якості харчових продуктів	Високий	Використання функціональних інгредієнтів та сучасних рецептур

Додаток С

Таблиця 18

Потреба в інвестиціях для реалізації проєкту виробництва високобілкового морозива RUD PROTEIN

Напрямок інвестування	Склад витрат	Сума, тис. грн
Науково-дослідні роботи	Розроблення рецептур, лабораторні дослідження, тестові партії продукції	900
Сертифікація продукції	Лабораторні випробування, отримання декларацій відповідності та сертифікатів	300
Модернізація виробничої лінії	Дооснащення вузлів змішування та дозування білкових концентратів	2 500
Закупівля обладнання	Автоматичний дозатор білкових сумішей, резервуар для дозрівання суміші, контрольне обладнання	3 800
Проектування та монтаж	Монтаж обладнання, пусконаладжувальні роботи	700
Розроблення дизайну упаковки	Створення бренду RUD PROTEIN, дизайн етикетки та пакування	400
Маркетингове просування	Рекламна кампанія, SMM, просування через спортивні клуби та торговельні мережі	2 500
Формування запасів сировини	Закупівля білкових концентратів, стабілізаторів, підсолоджувачів для стартового виробництва	2 900
Формування оборотного капіталу	Забезпечення фінансування поточних витрат на початковому етапі реалізації проєкту	3 300
Разом		17 300

Таблиця 19

Прогноз обсягів реалізації високобілкового морозива у перший рік реалізації проєкту

Вид продукції	Фасування, г	Обсяг реалізації, тис. упак.	Обсяг реалізації, т	Середня ціна за упаковку, грн	Дохід, тис. грн
RUD PROTEIN Vanilla	100	600	60,0	48	28 800
RUD PROTEIN Chocolate	100	500	50,0	50	25 000
RUD PROTEIN Pistachio	100	350	35,0	58	20 300
RUD PROTEIN Fit	100	400	40,0	52	20 800
RUD PROTEIN Lactose Free	100	350	35,0	55	19 250
Разом	—	2 200	220,0	—	114 150

Додаток Т

Таблиця 20

Розрахунок повної собівартості 1 т високобілкового морозива RUD PROTEIN
за видами продукції

Вид продукції	Обсяг, т	Дохід, тис. грн	Виробнича собівартість, тис. грн	Розподілені інші витрати, тис. грн	Повна собівартість, тис. грн	Повна собівартість 1 т, грн
RUD PROTEIN Vanilla	60	28 800,0	16 654,8	3 027,6	19 682,4	328 039
RUD PROTEIN Chocolate	50	25 000,0	14 354,0	2 627,2	16 981,2	339 624
RUD PROTEIN Pistachio	35	20 300,0	10 996,7	2 134,0	13 130,7	375 163
RUD PROTEIN Fit	40	20 800,0	11 727,6	2 186,6	13 914,2	347 855
RUD PROTEIN Lactose Free	35	19 250,0	10 314,2	2 024,6	12 338,8	352 537
Разом	220	114 150,0	64 047,3	12 000,0	76 047,3	—

Таблиця 21

Показники ефективності інвестиційного проєкту

Показник	Значення
Загальний обсяг інвестицій, тис. грн	17 300,0
Чистий прибуток, тис. грн	31 244,2
Річний грошовий потік, тис. грн	32 974,2
NPV, тис. грн	68 061,5
Індекс прибутковості (PI)	4,93
Простий строк окупності, років	0,52
Дисконтований строк окупності, років	0,63
ROI, %	180,6

Додаток Ф

Таблиця 22

**Вплив впровадження лінійки продуктової лінійки високобілкового морозива
на основні техніко-економічні показники АТ «Рудь»**

Найменування заходів	Інвестиції, тис. грн			Зміни показників діяльності підприємства (±)										
	Усього	У тому числі в		Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	Собівартість, тис. грн						Чисельність, осіб	Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	Чистий прибуток, тис. грн	
		основні засоби	оборотні кошти		Усього	у тому числі:								
						Матеріальні витрати	Витрати на оплату праці	Відрахування на соціальні заходи	Амортизація основних засобів	Інші витрати				
Впровадження лінійки високобілкового морозива RUD PROTEIN	17 300	7 000	10 300	+114 150,0	+76 047,3	+52 507,5	+3 135,0	+689,7	+1 730,0	+17 985,1	8	38 102,4	31 244,2	0,55

Додаток Х

Таблиця 23

Вплив реалізації проєкту RUD PROTEIN на показники діяльності АТ «Рудь»

Показник	2024 рік	Проєкт	Відхилення	
			абсолютне	відносне, %
1. Середньорічна виробнича потужність, т	36 500	36 500	0	0
2. Фактично вироблено продукції, т	31 706	31 926	+220	0,69
3. Коефіцієнт використання виробничої потужності	0,869	0,875	+0,006	0,69
4. Обсяг виробленої продукції у діючих цінах, тис. грн	3 030 912	3 145 062	+114 150	3,77
5. Обсяг реалізованої продукції, тис. грн	3 378 734	3 492 884	+114 150	3,38
6. Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн	2 077 955	2 084 955	+7 000	0,34
7. Фондовіддача, грн/грн	1,378	1,438	+0,060	4,35
8. Середній залишок оборотних коштів, тис. грн	1 374 258	1 384 558	+10 300	0,75
9. Коефіцієнт оборотності оборотних коштів	2,46	2,52	+0,06	2,44
10. Середньооблікова чисельність працівників, осіб	713	721	+8	1,12
11. Продуктивність праці, тис. грн/особу	4 017,1	4 844,5	+827,4	20,60
12. Операційні витрати, тис. грн	2 517 864	2 593 911	+76 047	3,02
у тому числі:				
матеріальні витрати	1 692 098	1 744 606	+52 508	3,10
витрати на оплату праці	300 141	303 276	+3 135	1,04
відрахування на соціальні заходи	53 820	54 510	+690	1,28
амортизація	148 154	149 884	+1 730	1,17
інші операційні витрати	323 651	341 636	+17 985	5,56
13. Витрати на 1 грн реалізованої продукції, грн	0,745	0,743	-0,002	-0,27
14. Матеріалоємність, грн/грн	0,501	0,500	-0,001	-0,20
15. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2 417 360	2 493 407	+76 047	3,15
16. Фінансовий результат від операційної діяльності, тис. грн	414 182	452 285	+38 103	9,20
17. Чистий прибуток, тис. грн	290 352	321 596	+31 244	10,76
18. Рентабельність продажів, %	8,59	9,21	+0,62	-
19. Рентабельність продукції, %	13,71	17,76	+4,05	-
20. Рентабельність капіталу, %	12,08	13,29	+1,21	-

Додаток Ц

Таблиця 24

**Розрахунок інтегрального показника економічної безпеки АТ «Рудь» після
реалізації проєкту**

Складова	Індекс	Вага	Добуток
Виробнича	1,090	0,25	0,273
Фінансова	1,114	0,30	0,334
Техніко-технологічна	1,046	0,20	0,209
Кадрова	1,109	0,10	0,111
Ринкова	1,127	0,15	0,169
Разом	—	1,00	1,096

Таблиця 25

Динаміка інтегрального показника економічної безпеки АТ «Рудь»

Період	Значення показника
2023 рік	1,00
2024 рік	1,073
Після реалізації проєкту	1,096

Додаток Ч

Секція №1. Національна та міжнародна економіка

ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА ТА ЗАГРОЗИ ДІЯЛЬНОСТІ АТ «РУДЬ» В УМОВАХ НЕСТАБІЛЬНОГО СЕРЕДОВИЩА

Співак О.О., здоб. СВО «Бакалавр» ННІЕУІБ
Науковий керівник – д.е.н., проф. Кулаковська Т.А.
Одеський національний технологічний університет, м. Одеса

В умовах глобальної нестабільності, порушення ланцюгів постачання, коливань цін на енергоресурси та сировину, а також посилення конкуренції на внутрішніх і зовнішніх ринках питання забезпечення економічної безпеки підприємств набуває стратегічного значення [1]. Для виробничих компаній харчової галузі особливо важливим є формування стійкої системи управління ризиками, що дозволяє своєчасно ідентифікувати загрози та мінімізувати їхній вплив на результати діяльності [2].

Одним із ключових суб'єктів ринку морозива та молочної продукції України є АТ «Рудь», діяльність якого характеризується високим рівнем виробничої інтеграції, розгалуженою логістичною системою та значною часткою ринкової конкуренції. У таких умовах оцінка рівня економічної безпеки підприємства та прогнозування потенційних загроз виступають невід'ємною складовою стратегічного управління [3].

Економічна безпека підприємства розглядається як стан захищеності його ресурсного потенціалу, фінансової стабільності, виробничої діяльності та стратегічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз. Вона передбачає здатність підприємства зберігати стійкість функціонування, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати безперервність господарської діяльності [4].

Методологічною основою оцінки економічної безпеки є комплексний підхід, що поєднує фінансовий аналіз, індикативний метод, експертні оцінки та елементи прогнозного моделювання. Такий підхід дозволяє враховувати багатовимірність загроз і визначати критичні зони ризику [5].

Оцінка рівня економічної безпеки АТ «Рудь» доцільно здійснювати через систему показників за основними функціональними складовими:

- фінансова безпека (ліквідність, платоспроможність, рентабельність, структура капіталу) [6];
- виробнича безпека (завантаженість потужностей, стабільність постачання сировини, енергоефективність);
- ринкова безпека (частка ринку, конкурентні позиції, цінова стійкість);
- кадрова безпека (кваліфікація персоналу, плинність кадрів);
- інноваційна безпека (інвестиції в розвиток, модернізація технологій);
- інформаційна та управлінська безпека (система контролю, цифровізація процесів) [7].

Для узагальнення результатів може застосовуватися інтегральний показник, що формується на основі нормування часткових індикаторів із подальшим визначенням зваженого середнього значення [5].

У сучасних умовах для АТ «Рудь» можна виокремити низку потенційних загроз:

- зростання вартості сировини та енергоресурсів;
- порушення логістичних маршрутів;
- коливання курсу національної валюти;
- посилення конкуренції з боку імпортової продукції;
- ризики втрати кваліфікованого персоналу;
- нестабільність попиту внаслідок зниження купівельної спроможності населення;
- зміни у регуляторному та податковому середовищі [2].

Однією з ключових загроз є зростання вартості сировини та енергоресурсів, що безпосередньо впливає на собівартість продукції. Підприємство харчової галузі значною мірою залежить від цін на молочну сировину, пакувальні матеріали, електроенергію та паливні ресурси. Коливання цих показників знижує рівень маржинальності та може призводити до скорочення прибутку або необхідності перегляду цінової політики [6].

Істотним ризиком виступає порушення логістичних маршрутів, яке зумовлюється воєнними, інфраструктурними або торговельними обмеженнями. Збої у постачанні сировини чи транспортуванні готової продукції призводять до затримок виробничого циклу, формування надлишкових або, навпаки, дефіцитних запасів та додаткових витрат на альтернативні канали постачання. У таких умовах особливої актуальності набуває диверсифікація логістичних партнерів і розвиток внутрішніх резервів безперервності виробництва [3].

Ще одним значущим чинником є коливання курсу національної валюти, яке впливає на вартість імпортової сировини, обладнання та технологічних ресурсів. Девальваційні процеси збільшують фінансове навантаження на підприємство, підвищують витрати на імпортні компоненти та ускладнюють планування грошових потоків. Водночас зміцнення валюти може знижувати конкурентоспроможність експортної продукції, якщо така діяльність є частиною бізнес-моделі підприємства [4].

У контексті глобалізації посилюється конкуренція з боку імпортової продукції, яка часто має нижчу собівартість або агресивні маркетингові стратегії просування [1]. Це створює додатковий тиск на внутрішній ринок та змушує підприємство постійно вдосконалювати якість продукції, оптимізувати витрати та впроваджувати інноваційні рішення для збереження ринкових позицій.

Суттєвим внутрішнім викликом є ризики втрати кваліфікованого персоналу, що можуть виникати через міграційні процеси, демографічні зміни або недостатню конкурентність системи оплати праці [7]. Втрата досвідчених фахівців негативно впливає на технологічну стабільність, управлінську ефективність та інноваційний потенціал підприємства. Тому важливим напрямом управління стає формування системи мотивації та розвитку персоналу, яка сприятиме збереженню кадрового потенціалу.

Також вагомим фактором є нестабільність попиту внаслідок зниження купівельної спроможності населення. У періоди економічної кризи споживачі

змінюють структуру витрат, віддаючи перевагу товарам першої необхідності або продукції нижчого цінового сегмента. Для підприємства це означає необхідність гнучкого реагування на зміни споживчих пріоритетів, оптимізації асортиментної політики та запровадження маркетингових інструментів стимулювання попиту [2].

Крім того, істотний вплив мають зміни у регуляторному та податковому середовищі, що можуть змінювати умови господарювання, підвищувати фіскальне навантаження або встановлювати нові вимоги до виробничих стандартів та звітності. Невизначеність у нормативному полі ускладнює стратегічне планування та потребує постійного моніторингу законодавчих ініціатив.

Прогнозування зазначених загроз доцільно здійснювати на основі застосування сценарного аналізу, аналізу чутливості та моделювання кризових ситуацій. Сценарний підхід дозволяє сформувати декілька варіантів розвитку зовнішнього середовища – оптимістичний, базовий та кризовий – і оцінити потенційний вплив кожного з них на фінансові результати та операційну діяльність підприємства. Аналіз чутливості забезпечує визначення найбільш критичних факторів, зміна яких суттєво впливає на показники прибутковості та ліквідності. Моделювання кризових ситуацій дає змогу оцінити граничні значення ризикових параметрів і підготувати комплекс превентивних заходів.

Застосування таких інструментів формує основу для системного управління ризиками, що дозволяє не лише реагувати на виникнення загроз, а й завчасно їх ідентифікувати та мінімізувати можливі негативні наслідки. У результаті підвищується рівень економічної безпеки підприємства та його здатність стабільно функціонувати в умовах невизначеності [6].

Комплексна оцінка рівня економічної безпеки підприємства дає змогу визначити критичні та стабільні складові його діяльності. У випадку виявлення низьких значень окремих індикаторів необхідно впроваджувати коригувальні управлінські рішення, зокрема диверсифікацію постачальників, оптимізацію витрат, удосконалення фінансового планування та посилення системи ризик-менеджменту.

З метою підвищення стійкості доцільним є впровадження системи постійного моніторингу індикаторів безпеки із щорічним переглядом їхніх порогових значень та інтеграцією прогнозних моделей у стратегічне планування [8].

Таким чином, оцінка рівня економічної безпеки АТ «Рудь» є важливим інструментом стратегічного управління підприємством у сучасних умовах нестабільного середовища. Застосування комплексного підходу, що поєднує фінансові показники, аналіз ризиків та прогнозування загроз, дозволяє своєчасно виявляти критичні фактори впливу та формувати ефективну систему захисту економічних інтересів підприємства.

Література:

1. Бланк І. О. Управління фінансовою безпекою підприємства. К.: Ельга, Ніка-Центр, 2004. 784 с.
2. Пономаренко В. С., Кизим М. О., Ляшенко О. М. Економічна безпека підприємства: монографія. Х.: ІНЖЕК, 2011. 300 с.
3. Мазаракі А. А., Лігоненко Л. О. Економічна безпека підприємства: теорія і практика. К.: КНТЕУ, 2017 320 с.
4. Шевченко Л. С. Управління ризиками підприємства в умовах нестабільного середовища. *Проблеми економіки*. 2019. № 4. С. 112–119.
5. Методичні рекомендації щодо оцінювання рівня економічної безпеки підприємства / Міністерство економіки України. К., 2013. 35 с.
6. Варналій З. С. Економічна безпека України: проблеми та пріоритети зміцнення. К.: Знання, 2018. 299 с.
7. Герасименко В. В. Моделювання та оцінка ризиків діяльності підприємств // *Формування ринкових відносин в Україні*. 2021. № 6. С. 45–52.
8. ISO 31000:2018. Risk Management. Guidelines. International Organization for Standardization. 2018. 40 p.