

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
Центр післядипломної освіти, заочного та дистанційного навчання
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на тему
МОНІТОРИНГ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ФУНКЦІОНУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВ ТА МЕТОДИ ЇХ ЗАПОБІГАННЯ

здобувачки вищої освіти освітнього
ступеня «магістр»

2 курсу заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

МІСЕРЖИ Оксани Ігорівни

Науковий керівник

кандидат педагогічних наук, доцент

ВЕРЕСКЛЯ Мар'яна Романівна

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2022 р., протокол № ___

Завідувач кафедри менеджменту,

_____ ЛЕСЬКІВ Г. З.

Львів – 2022

АНОТАЦІЯ

Місержи О. І. Моніторинг загроз економічної безпеки функціонування підприємств та методи їх запобігання. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «магістр» за спеціальністю 073 «Менеджмент», Львів, 2022.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження економічної безпеки підприємства, її основних видів загроз, а також моніторинг загроз економічної безпеки підприємства. У другому розділі проведено аналіз господарської діяльності та системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея», моніторинг основних її загроз, методи їх запобігання. У третьому розділі запропоновано удосконалення методів протидії загрозам економічній безпеці ТОВ «Чудова Ідея».

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Ключові слова: економічна безпека підприємства, загрози, моніторинг загроз економічної безпеки підприємства, кадрова безпека.

ANNOTATION

Miserzhi O. I. Monitoring of threats to economic security of enterprises and methods of their prevention. Manuscript.

Research for the degree of «master» in the specialty 073 «Management», Lviv, 2022.

The first section conducts a theoretical study of economic security of the enterprise, the concept and types of threats to economic security of enterprises, as well as monitoring of threats to economic security of the enterprise. The second section analyzes the economic activity and economic security system of LLC «Wonderful Idea», monitoring its main threats, methods of their prevention. The third section proposes to improve the methods of counteracting threats to economic security of LLC «Wonderful Idea».

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions are made and concrete offers are proved.

Key words: economic security of the enterprise, threats, monitoring of threats to the economic security of the enterprise, personnel security.

ЗМІСТ

ВСТУП		4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА		7
1.1. Суть та ознаки економічної безпеки підприємства..		7
1.2. Поняття та види загроз економічній безпеці підприємств.....		10
1.3. Моніторинг загроз економічної безпеки підприємства.....		13
Висновки до першого розділу.....		14
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ» ТА МОНІТОРИНГ ОСНОВНИХ ЇЇ ЗАГРОЗ		16
2.1. Особливості діяльності ТОВ «Чудова Ідея».....		16
2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея».....		21
2.3. Аналіз системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея», моніторинг основних її загроз та методи їх запобігання.....		30
Висновки до другого розділу.....		38
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»		41
3.1. Формування фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея».....		41
3.2. Удосконалення методів управління інформаційними загрозами системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея».....		46
Висновки до третього розділу.....		51
ВИСНОВКИ		52
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ		55

ВСТУП

Сьогодні, підприємства здійснюючи свою діяльність, перебувають в умовах різноманітних загроз, як під впливом внутрішнього, так і зовнішнього середовища, тому проблема забезпечення ефективної економічної безпеки та своєчасного моніторингу загроз, є надто актуальною. Загрози можуть бути різними, і можуть становити небезпеку в різних сферах економічної безпеки підприємства: інформаційній, кадровій, фінансовій, виробничій. Враховуючи такі ризики, топ-менеджменту підприємства, варто організовувати механізм своєчасного моніторингу загроз, а також заходів, які б забезпечували підвищення рівня власної економічної безпеки.

Дослідження питання економічної безпеки підприємства, класифікації її загроз, проведення моніторингу загроз, а також пошук методів для їх усунення займались провідні науковці, як українські, так і закордонні, зокрема: З. Б. Живко, В. І. Франчук, С. І. Мельник, М. І. Копитко, В. Г. Алькема, А. І. Шишкін, В. Є. Рохчин та ін. Проте дослідження питання моніторингу загроз економічної безпеки підприємства та методів їх запобігання потребують більш детальнішого дослідження.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних підходів моніторингу загроз економічної безпеки функціонування підприємств та обґрунтування щодо удосконалення методів їх запобігання.

Для досягнення поставленої мети визначені такі **завдання:**

- визначити суть та ознаки економічної безпеки підприємства;
- дослідити поняття та види загроз економічній безпеці підприємств;
- охарактеризувати моніторинг загроз економічної безпеки підприємства;
- оцінити господарську діяльність підприємства;
- дослідити систему економічної безпеки підприємства», моніторинг основних її загроз та методів їх запобігання;

- обґрунтувати формування фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки підприємства та удосконалення методів управління інформаційними загрозами системи економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження є економічна безпека підприємства, моніторинг її загроз та методи їх запобігання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад та практичних інструментів щодо моніторингу загроз економічної безпеки функціонування підприємств та методів їх запобігання.

Методи дослідження. У кваліфікаційній роботі були використані такі методи:

- системного аналізу та синтезу – для висвітлення першого розділу: «Теоретико-методологічні основи дослідження загроз економічної безпеки підприємства»;
- методи лінійного масштабування, дисперсійний аналіз; метод головних компонент, методи факторного аналізу; статистичного аналізу, SWOT-аналіз для дослідження другого розділу: «Аналіз системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» та моніторинг основних її загроз»;
- графічний метод – для представлення наочних результатів дослідження у всіх розділах.

Інформаційна база дослідження – наукові праці українських та зарубіжних дослідників; законодавство України; установчі документи та фінансова звітність ТОВ «Чудова Ідея»; результати власних досліджень.

Апробація результатів. Теоретичні положення та практичні пропозиції обговорювались на:

1. Місержи О. І. *Поняття та види загроз економічній безпеці підприємства. Соціально-економічний розвиток і безпека України: стан та перспективи:* матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 24 березня 2022 р.) / за заг. Ред. В. В. Бліхара. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С. 92-93.

2. Місержи О. І. Методичні підходи до трактування економічної безпеки підприємства. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*. Матеріали VIII Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції (м. Дубляни, 10 травня 2022 р.) / упоряд. Є. В. Хрпливий. Дубляни: Львівський національний університет природокористування, 2022. С. 156-158.

Структура та обсяг роботи. У кваліфікаційній роботі розглянуто суть та ознаки економічної безпеки підприємства; поняття та види загроз економічній безпеці підприємств; моніторинг загроз економічній безпеці підприємства. Проаналізовано загальну характеристику та господарську діяльність ТОВ «Чудова Ідея», його систему економічної безпеки, моніторинг основних її загроз та методи їх запобігання. Запропоновано формування фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» та удосконалення методів управління інформаційними загрозами системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея».

Загальний обсяг кваліфікаційної роботи становить 61 сторінки друкованого тексту, включаючи 16 таблиць, 14 рисунків.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗАГРОЗ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Суть та ознаки економічної безпеки підприємства

Підприємства, які ефективно функціонують є основою економічної системи країни, які мають вплив на забезпечення її фінансової стабільності, економічного розвитку досягнень в соціальній сфері. Для досягнення таких завдань підприємствам потрібно забезпечувати власну економічну безпеку, особливо в теперішніх складних умовах.

У науковій економічній безпекознавчій науці термін «економічна безпека підприємства» розглядають з позицій декількох підходів (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Підходи до визначення терміну «економічна безпека підприємства» [20]

Кожен з цих підходів має свої особливості трактування, деякі з них мають спільні риси, які переплітаються один з одним. Кожен підхід науковцями досліджується та пояснюється.

Спільними ознаками, провівши аналіз наукових підходів, для визначення поняття «економічна безпека підприємства» є: економічна безпека підприємства використовується для захисту від загроз; потенціал підприємства впливає на рівень економічної безпеки підприємства; стабільна діяльність підприємства забезпечується виконанням завдань його економічної безпеки.

Основні характеристики поняття «економічна безпека підприємства» у розрізі критеріїв її формування відображено на рис. 1.2. [9].



Рис. 1.2. Основні характеристики поняття «економічна безпека підприємства» у розрізі критеріїв її формування

Сукупність якісних та кількісних показників, основним з них є рівень економічної безпеки, характеризують економічну безпеку підприємства. Підприємство повинно забезпечувати безпеку своїх функціональних складових, для отримання максимального рівня економічної безпеки.

Функціональні складові економічної безпеки підприємства – це сукупність основних напрямів його економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом [9]. Основними функціональними складовими економічної безпеки підприємства є:

- 1) фінансова складова спрямована на забезпечення високої фінансової ефективності роботи підприємства, його фінансової стійкості та незалежності;
- 2) організаційно-управлінська складова забезпечує високу ефективність менеджменту підприємства, оптимальність та ефективність його організаційної структури [9];
- 3) інтелектуально-кадрова складова передбачає високий рівень кваліфікації персоналу підприємства, збереження, розвиток потенціалу підприємства та ефективне управління персоналом [9];
- 4) техніко-технологічна складова відповідає за забезпечення технологічної незалежності підприємства і досягнення високої конкурентоспроможності його технологічного потенціалу;
- 5) політико-правова забезпечує якісну правову захищеність усіх аспектів діяльності підприємства та дотримання чинного законодавства;
- 6) інформаційна складова економічної безпеки відповідає за забезпечення захисту інформаційного середовища підприємства, комерційної таємниці [9];
- 7) екологічна складова відповідає за високий рівень екологічності роботи підприємства, мінімізацію руйнівного впливу результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища [9];
- 8) силова складова економічної безпеки полягає у забезпеченні безпеки персоналу підприємства, його капіталу, майна, комерційних інтересів [9].

Точно визначені складові економічної безпеки підприємства, враховуючи особливості його діяльності, сприятиме найбільш точній оцінці рівня його економічної безпеки, беручи до уваги основні фактори впливу.

1.2. Поняття та види загроз економічній безпеці підприємств

Зміни у ринковому середовищі та посилення конкуренції вимагають від підприємств застосовувати високий рівень економічної безпеки, яка має своєчасно враховувати існуючі загрози, ризики, небезпеки, і передбачати дії, щоб усунути їхні небезпечні наслідки.

Вивчаючи поняття «економічна безпека підприємства», варто не забувати, що воно має відношення до його захисту від загроз. Тому потрібно розуміти сутність понять «небезпека», «загроза», «ризик».

Під небезпекою на рівні підприємства, вчені, розуміють об'єктивно наявну можливість негативного впливу на його функціонування, внаслідок чого йому може бути заподіяна шкода, яка навіть може призвести до кризового стану [21].

О. М. Ляшенко пояснює небезпеку як об'єктивно наявну, але не фатальну можливість нанесення шкоди, джерело виникнення загрози, що мають ймовірнісний характер [30].

Незважаючи на досить часте застосування такого поняття, як «загроза», у наукових та професійних колах існує велика кількість думок щодо визначення його суті та об'єктивного розуміння [21].

На думку, А. Кузьменко, загроза – це кінцева стадія несприятливих умов, після яких спричиняється шкода [35].

Є. О. Олейніков та В. І. Ярочкін розглядають загрозу як перехідну стадію від небезпеки до певних дій, здатних завдати шкоду об'єкту дослідження [36].

В. А. Ліпкан стверджує, що загроза, хоча і свідчить про існування або можливість виникнення негативних наслідків, але не переростає у діяльність, безпосередньо спрямовану на її здійснення [36].

У випадку можливого настання ситуації, що несе за собою шкідливі наслідки та неможливості усунути причини її виникнення виникає стан небезпеки. А у випадку, втрати рівноваги між рівнем можливого впливу негативних факторів та застосування способів захисту від цих факторів, виникає стан, який можна розцінювати як загрозу.

Т. В. Романчик, стверджує, що небезпека – це стан, то загроза – дія, що підвищує ймовірність небезпеки, наближаючи її до конкретних негативних результатів [36].

Проте не всі дослідники розділяють таку думку. Так, К. В. Попович вказує, що «загрозу слід розглядати як потенційну, не проявлену, наявну в латентному, прихованому стані небезпеку, яка проявляється в разі реалізації ризику» [35].

В наукових працях, немає одностайної думки вчених про співвідношення понять «загроза» та «ризик». Прихильники одного погляду стверджують, що це тотожні терміни, інша група науковців розмежовує їх. Однозначно, вони мають спільний взаємозв'язок в структурі економічної безпеки підприємства.

Так, В. А. Ліпкан, вказує, що загроза – який почав реалізовуватися за небажаним варіантом, або заздалегідь відомий сценарій несприятливого розвитку подій, що відповідно виходить за рамки поняття нормальної невизначеності умов господарської діяльності [36].

У словнику Ч. Д. Вебстера «ризик» визначається як небезпека, можливість збитку [36]. У повсякденному житті ризик – це потенційна можливість настання несприятливих подій [36].

Беручи до уваги однакові характеристики ризику, підкреслені у різних визначеннях, ризик існує за наявністю трьох обов'язкових умов, а саме: можливість випадкової події, негативної за своїми наслідками; матеріальний, моральний або інший збиток, що може бути наслідком події; діяльність суб'єкта економіки, пов'язана з цією подією [36]. Наявність перелічених ознак конкретизує розмежування термінів «небезпека» та «ризик». О. Ляшенко, стверджує, що «загроза» та «ризик» віддзеркалюють деякі актуальні у теперішньому часі події, тоді як «небезпека» вказує на ймовірні, тобто такі події, що можуть не відбутися [35]. Л. Л. Калініченко справедливо підкреслює: «ризик і загроза є формами небезпеки, які за своєю наявністю зменшують рівень безпеки» [36].

Проаналізувавши наукові джерела спостерігаємо, що поняття «небезпека», «ризик» та «загроза» не є тотожними, і мають певний взаємозв'язок в системі економічної безпеки підприємства (рис. 1.3).

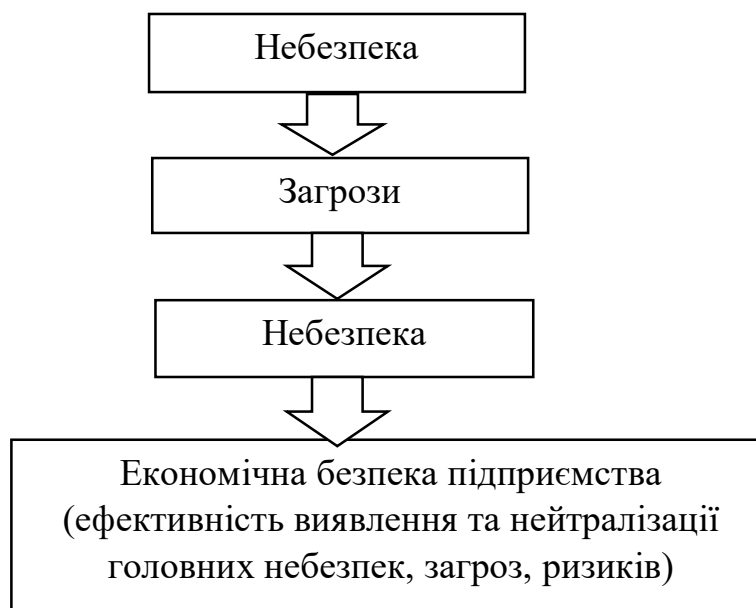


Рис. 1.3. Взаємозв'язок небезпеки, загрози, ризиків в системі економічної безпеки підприємства

Для чіткого визначення виду загрози існує систематизована класифікація, що значно полегшує їхню ідентифікацію та вибір засобів і методів для їхньої ліквідації.

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства [39]:

- 1) за місцем виникнення: внутрішні загрози; зовнішні загрози;
- 2) за сферою виникнення: адміністративно-законодавчі; політико -правові; соціально-демографічні; екологічні; науково-технічні; галузеві; ринкові;
- 3) за характером впливу: загрози прямої дії; загрози непрямой дії;
- 4) за джерелом виникнення: суб'єктивні загрози; об'єктивні загрози;
- 5) за функціональними складовими економічної безпеки підприємства: фінансові; інформаційні; комерційні; маркетингові; організаційно-управлінські; кадрові; інтелектуальні.

Класифікація загроз сприятиме підприємству своєчасно їх виявляти, вживати сукупність заходів щодо їхньої нейтралізації, а також забезпечувати вживання комплексу дій для усунення наслідків загроз.

1.3. Моніторинг загроз економічної безпеки підприємства

Негативні зміни, які відбуваються в економіці та суспільстві (зміни в законодавстві, введення воєнного стану, зростання корупції, застосування недобросовісної конкуренції) мають безпосередній вплив на організацію бізнес-процесів та спричиняють виникнення загроз для ефективної діяльності підприємств. Моніторинг загроз підприємства сприятиме своєчасному і дієвому захисту від них. Розглянемо погляди науковців щодо пояснення терміну «моніторинг».

Так, А. Шишкін визначає моніторинг як сукупність прийомів щодо відстеження, аналізу, оцінки та прогнозування соціально-економічних процесів, пов'язаних з реформами, а також збирання, обробка інформації й підготовка рекомендацій стосовно розвитку реформи [2].

Основними цілями моніторингу є [31]: оцінка захищеності всіх ресурсів підприємства; оцінка стану ресурсного забезпечення – економічної безпеки підприємства; визначення негативних змін складових ресурсного забезпечення – економічної безпеки підприємства; визначення причин, джерел, характеру, інтенсивності дії загрозливих чинників на стан ресурсного забезпечення економічної безпеки підприємства; прогнозування наслідків негативних дій на окремі складові ресурсного забезпечення – економічної безпеки підприємства, так і на його стан в цілому; розробка превентивних заходів щодо попередження, ліквідації або мінімізації загроз; вивчення особливостей впливу чинників зовнішнього середовища на підприємство; розробка прогнозів зміни стану ресурсного забезпечення.

Моніторинг та аналіз господарської діяльності для забезпечення економічної безпеки підприємства ґрунтується на певних принципах [15]: системності; комплексності; оперативності.

Аналізуючи зміни зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, що можуть загрожувати його функціонуванню, вимагають застосування чітких

методів. Методика моніторингу загроз економічної безпеки підприємства повинна бути забезпеченою відповідною інформаційною базою.

Для моніторингу зовнішнього середовища застосовують – PEST-аналіз, SWOT-аналіз, метод 5x5 А. Х. Мескона, матрицю – «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство Дж. Х. Вілсона», а також прогностичні, експертні та економіко-статистичні методи [2]. Для аналізу внутрішнього середовища підприємства застосовують систему показників ефективності його наявних економічних ресурсів: метод фінансового аналізу; матрицю: «Ймовірність посилення фактора – вплив фактора на підприємство Дж. Х. Вілсона» [2].

Планування і проведення моніторингу загроз економічної безпеки підприємства здійснюється в кілька етапів [31]:

- 1 етап – підготовчий. Ідентифікація підприємства – об'єкта моніторингу; постановка цілей моніторингового дослідження; ідентифікація загроз відповідно до просторово-часового горизонту їх появи;
- 2 етап – польова стадія дослідження. Збір і підготовка інформації, що характеризує стан об'єкта моніторингу;
- 3 етап – обробка та аналіз інформації. Розробка техніко-економічних показників підприємства на всю глибину прогностичного періоду;
- 4 етап – складання рекомендацій – розробка пропозицій щодо попередження і нейтралізації загроз ресурсного забезпечення – економічної безпеки підприємства.

Висновки до першого розділу

1. В сьогоденнішніх реаліях, на функціонування українських підприємств безпосередній вплив здійснює внутрішнє та зовнішнє середовище, а надто конкурентне. Кризові ситуації, спричинені пандемією COVID-2019, змусили підприємства по-новому переглянути питання забезпечення власної економічної

безпеки. В наукових джерелах, немає одного трактування поняття «економічна безпека підприємства». Вчені-безпекознавці, трактують економічну безпеку підприємства з позицій кількох підходів: ресурсно-функціонального, стійкості та розвитку, конкурентного, захисту від загроз та негативного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, захисту та реалізації інтересів та збереження комерційної таємниці.

2. Протягом усього періоду своєї діяльності підприємства перебувають у стані ймовірної небезпеки, яка може наступити. Для чіткого визначення певного виду небезпеки розрізняють такі поняття як «небезпека», «загроза» та «ризик». Ці терміни не є тотожними, кожен з них має свої ознаки та характеристики. Для полегшення виявлення ймовірної або реальної загрози, в науковій літературі існує систематизована класифікація загроз, основними з яких є: за місцем виникнення, за характером впливу, за джерелом виникнення, за сферою виникнення.

3. Будь-якому підприємству, аналізуючи певну небезпечну ситуацію варто здійснювати ідентифікацію загроз власній економічній безпеці, а також проводити план дій, щодо їх своєчасного виявлення та попередження. Варто докладати комплекс зусиль для аналізу факторів, що спричинили загрозу, це сприятиме її ефективній нейтралізації. Моніторинг загроз економічній безпеці підприємства здійснюється в кілька етапів, з врахуванням його особливостей функціонування та складових. Моніторинг загроз економічній безпеці підприємства повинен проводитися на постійній основі.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ» ТА МОНІТОРИНГ ОСНОВНИХ ЇЇ ЗАГРОЗ

2.1 Особливості діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Товариство з обмеженою відповідальністю «Чудова Ідея» – це сучасне, «молоде» підприємство, яке розпочало свою торгівельну діяльність у 2019 році, і досить стрімко та впевнено увірвалось на ринок м. Львова.

ТОВ «Чудова Ідея» є самостійною одиницею господарювання, що діє на правах юридичної особи та в своїй діяльності дотримується вимог законодавства України та міжнародного права. Статут є установчим документом товариства. Розмір статутного капіталу – 2000 грн. Засновником та директором ТОВ «Чудова Ідея» є Яцик Тарас Романович. ТОВ «Чудова Ідея» володіє власною торговою маркою «CHUDOVO».

Місія діяльності ТОВ «Чудова Ідея» полягає у задоволенні клієнтів, високий рівень професіоналізму команди та забезпеченні корпоративних цінностей. Формат діяльності – супермаркет.

Відомості про підприємство

Код за ЄДРПО	43140719
Фактична адреса	м. Львів, вул. Липова Алея 15
Телефон контактний	0678965858
Електронна пошта	ChydovaIdea@gmail.com
Сайт	www/chudovaideeaa.com.ua

Основними видами діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є [48]:

- роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами;
- неспеціалізована оптова торгівля;
- надання в оренду й експлуатацію власного чи орендованого нерухомого майна;

- діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування.

ТОВ «Чудова Ідея» розташоване у ближньому центрі м. Львова, де є розвинута інфраструктура, поруч біля стадіону «Україна» та зупинки громадського транспорту. Таке зручне місцезнаходження сприяє великій кількості покупців. ТОВ «Чудова Ідея» має власний паркінг, що є дуже зручно для споживачів, особливо для сімейних пар, що приїжджають на закупівлю товарів з малолітніми дітьми. ТОВ «Чудова Ідея» працює цілодобово, без вихідних. У ТОВ «Чудова Ідея» продаж продукції здійснюється оф-лайн та онлайн, з адресною доставкою. На сайті товариства можна замовляти продукцію та формувати споживчий кошик, а забирати можна шляхом само-вивозу, або скористатись послугами кур'єра. Товариство має укладений договір з кур'єрською службою Glovo. Також, ТОВ «Чудова Ідея» активно використовує соціальні мережі (Instagram, Facebook) для реклами та продажу своєї продукції. Товариство має створений чат у Viber, з постійними клієнтами, де кожного дня оновлюється інформація про наявний асортимент товарів, новинки, систему знижок та акції.

Асортимент товарної продукції ТОВ «Чудова Ідея» охоплює понад 300 видів різних товарів, які розфасовані по відділах. У товаристві діє система дисконтних знижок: кожен покупець, що придбав товарів на суму 2000 грн., отримує бонусну картку, в якій діє накопичувальна система балів – на кожних 100 грн. 10 балів.

Загальна площа ТОВ «Чудова Ідея» складає 450 м², торговельна площа займає 350 м². Супермаркет розподілений на 7 відділів: алкогольний, молочний, м'ясний, рибний, кондитерський, бакалійний, овочевий та побутової хімії. ТОВ «Чудова Ідея» випікає та реалізовує хліб та хлібобулочні вироби власного приготування, шляхом випікання у печі на дровах. Також у супермаркеті є зона фаст-фуду, де здійснюється продаж снєків, піци, хот-догів, чаю, кави, капучіно, лате, і навіть молочних коктейлів.

В алкогольному відділі здійснюється продаж понад 50 видів алкогольної та слабоалкогольної продукції різних марок та брендів, зокрема: горілка, віскі,

коньяк, вино, шампанське, пиво. Основним дистриб'ютором даних видів товарів у супермаркет є ТОВ «Львівська пивна компанія».

Асортимент молочного відділу складається з молока, в тому числі фермерського, без ГМО, сметани, різних видів сиру, йогуртів, морозива, масла, маргарини, кефір.

М'ясний відділ реалізує ковбаси, шинки, шпандери, сосиски, полядвиці холодного копчення, а також різні види свіжого м'яса (свинини, телятини, курятини, качки, кролятини). Поставка свіжого м'яса здійснюється кожного дня, що є якісною перевагою роботи ТОВ «Чудова Ідея». У рибному відділі ТОВ «Чудова Ідея» можна придбати рибу свіжу (камп, шука, лосось), холодного копчення, оселедець, мідії, креветки, ікра рибна.

Кондитерський відділ ТОВ «Чудова Ідея» представлений різними виробами: печивом, тортами, тістечками, булками, круасанами, трубочками, вафлями. Бакалійний відділ реалізовує каву, чай, швидкі сніданки, олію, оцет, гречку, макаронні вироби, горох, чечевицю, рис, майонези, соки, воду, свіль, перець, приправи, дитяче харчування, різні види консервів, маслини, оливки, консервована кукурудза. В овочевому відділі реалізуються такі товари: цибуля, буряк, картопля, капуста, кріп, кенза, банани, фенхель, ківі, помідори, огірки, червоний перець, яблука.

Відділ промислової хімії ТОВ «Чудова Ідея» складається з гелів для душу, порошків, засобів для миття посуду, дитячих засобів догляду, засобів особистої гігієни, косметичних засобів.

ТОВ «Чудова Ідея» займає активну позицію у сфері збереження екології. За використання покупцями еко-сумок, замість поліетиленових пакетів, надається бонусна пропозиція у вигляді безкоштовної кави або молочного коктейлю (на вибір покупця), та є членом громадської організації «Збережемо довкілля Львова».

У ТОВ «Чудова Ідея» діє лінійно-функціональна структура управління, з чіткою ієрархією повноважень (рис. 2.1).

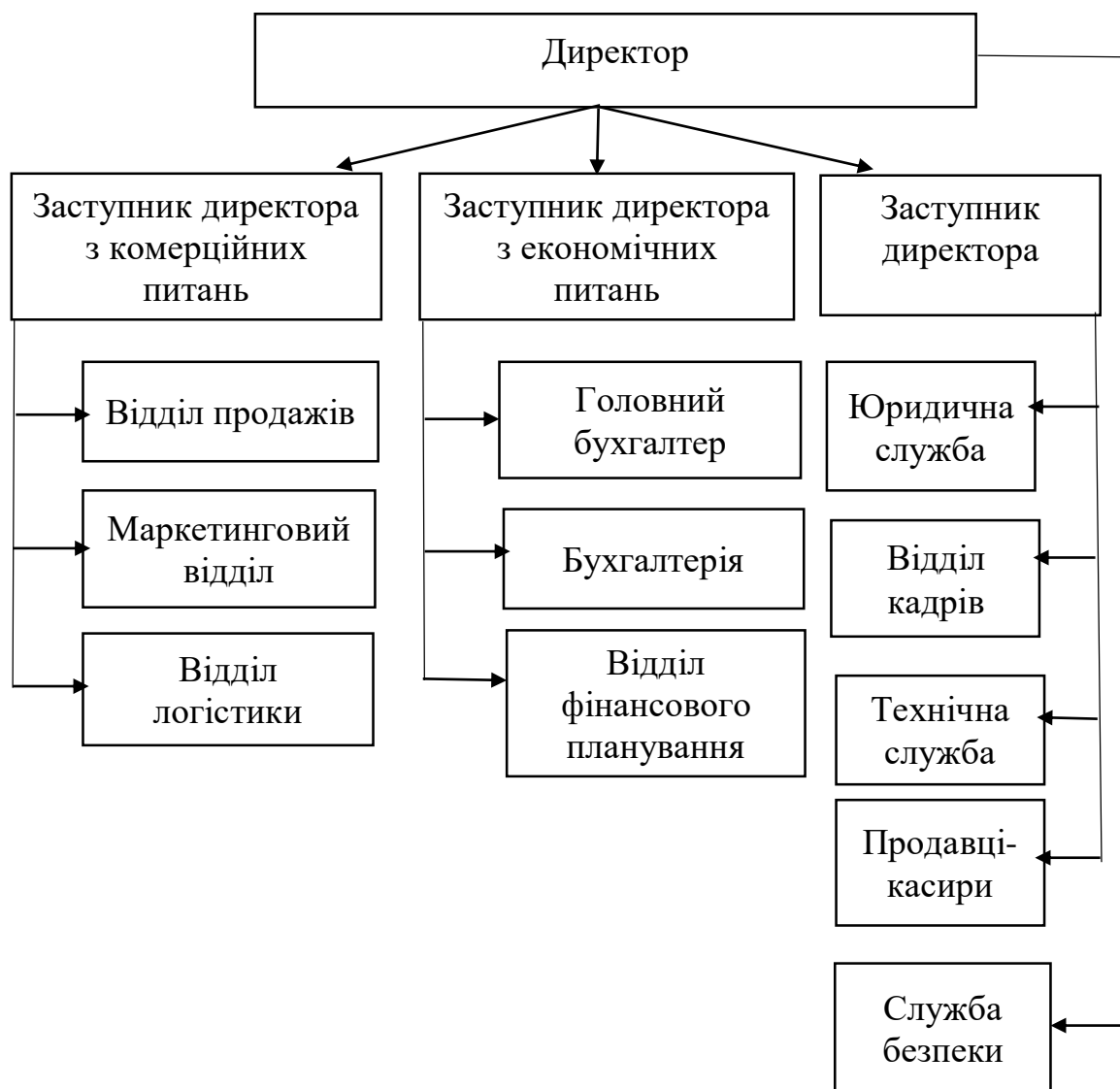


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Чудова Ідея»

Загальне керівництво ТОВ «Чудова Ідея» здійснює директор, що визначає основні стратегічні та кадрові питання; встановлює правила внутрішнього трудового розпорядку; затверджує функціональні обов'язки персоналу; встановлює розміри посадових окладів працівникам; призначає премії. Директору безпосередньо підпорядковуються – заступник директора з комерційних питань, заступник директора з економічних питань, заступник директора та служба безпеки товариства.

Заступник директора з комерційних питань ТОВ «Чудова Ідея» відповідає за організацію продажів товарів; аналіз сегменту ринку; просування товарів на ринку; аналіз попиту споживачів; організація поставки товарів; транспортні перевезення. У безпосередньому керівництві заступника директора з

комерційних питань перебувають – відділ продажів, маркетинговий та логістичний відділи.

Заступнику директора з економічних питань ТОВ «Чудова Ідея» підпорядковуються: головний бухгалтер, бухгалтерія та відділ фінансового планування. В коло його обов'язків входить – організація бухгалтерського обліку, нарахування заробітних плат, премій, контроль за рухом фінансових та матеріальних ресурсів товариства, розробка напрямів з підвищення продуктивності праці, проведення економічних розрахунків з фінансового планування.

У підпорядкуванні заступника директора ТОВ «Чудова Ідея» перебувають: відділ кадрів, юридична служба, технічна служба та продавці-касири.

Конкурентні позиції ТОВ «Чудова Ідея» є досить високими, що підтвердило опитування реальних клієнтів. Основними конкурентами ТОВ «Чудова Ідея» на ринку є: ТОВ «Близенько», ТОВ «Свій Маркет», ТОВ «Сільпо», ТОВ «АТБ-маркет», ТОВ «Метро еш енд Кері» (рис. 2.2).

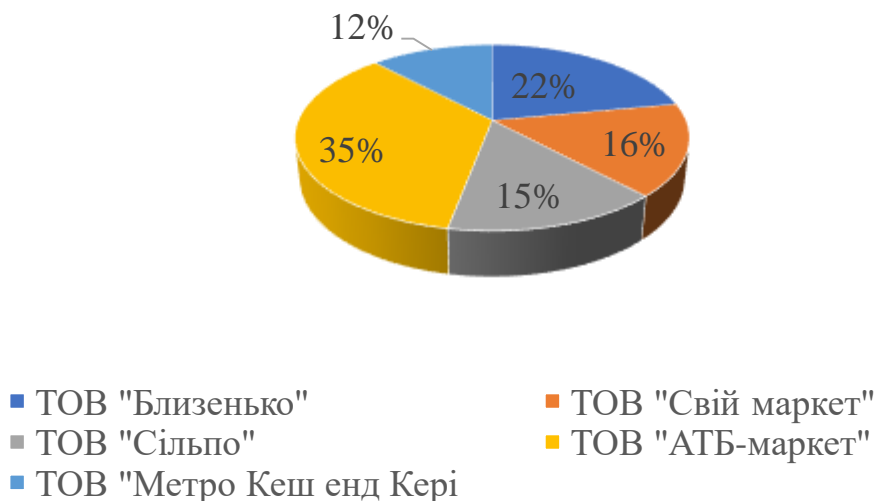


Рис. 2.2. Основні конкуренти ТОВ «Чудова Ідея»

У 2021 році, основною цільовою аудиторією ТОВ «Чудова Ідея» були жінки віком 25-40 років, чоловіки віком 35-45 років, а також пенсіонери (рис. 2.3).

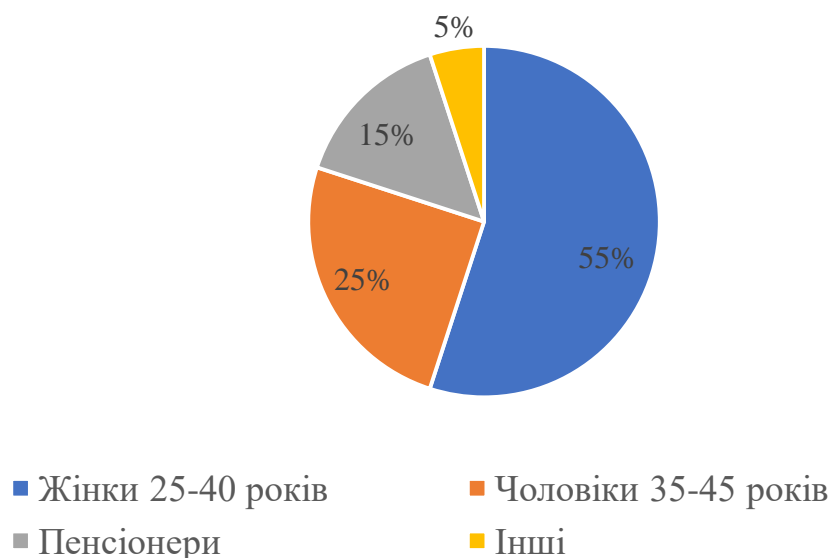


Рис. 2.3. Цільова аудиторія ТОВ «Чудова Ідея»

2.2. Аналіз господарської діяльності ТОВ «Чудова Ідея»

Щоб проаналізувати господарську діяльність ТОВ «Чудова Ідея» проведемо аналіз його основних техніко-економічних показників (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка основних показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, грн.	458569	526369	725659	+267090	+199290
2. Собівартість реалізованої продукції (робіт, послуг), грн.	356256	412541	621456	+265200	+208915
3. Валовий прибуток (збиток), грн.	223125	245123	269523	+46398	+24400
4. Адміністративні витрати, грн.	27110	32652	34525	+7415	+1873

Продовження табл. 2.1

5. Витрати на збут, грн.	14525	20558	21236	+6711	+678
6. Фінансові результати від операційної діяльності (прибуток, збиток) грн.	82545	125123	126963	+44418	+1840
7. Середньооблікова чисельність всіх працівників, осіб	25	27	35	+10	+8
8. Середньорічна продуктивність праці, грн.	48256	52369	54252	+5996	+1883
9. Фонд оплати праці штатних працівників, грн.	198965	226456	245212	+46247	+18756
10. Середньомісячна заробітна плата одного працівника, грн.	6200	8500	9500	+3300	+1000
11. Чистий прибуток (збиток), грн.	65500	69000	72500	+7000	+3500

Аналіз показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея» свідчить про його позитивну динаміку розвитку. Так, чистий дохід, у 2021 році становив 725659 грн., що на 199290 грн. більше, ніж у 2020 р., та на 267090 грн. більше, ніж у 2019 р. Основними факторами, що визначають дохід товариства є кількість проданої продукції.

Значення собівартості реалізованої продукції (робіт, послуг) найменшою була у 2019 році, і складала 356256 грн. У 2020 р. та у 2021 р. значення цього показника зростала, і становила 412541 грн. та 621456 грн., відповідно. В основному це пов'язано з інфляцією в державі та зростання цін на електроенергію, що не є позитивною ознакою для діяльності товариства.

Валовий прибуток у 2021 році становив 269523 грн., у 2020 році – 245123 грн, у 2020 році – 223125 грн. Як бачимо, у 2021 році валовий прибуток товариства зріс у порівнянні з 2020 роком на 24400 грн., а порівнюючи з 2019 роком на 46398 грн. В основному це пов'язано із зростанням виручки від реалізованої продукції.

Адміністративні витрати ТОВ «Чудова Ідея» склали у 2021 році – 34525 грн., у 2020 році – 32652 грн., у 2019 році – 27110 грн. Розмір цих витрат зріс через збільшення заробітної плати адмінперсоналу.

Аналізуючи фінансові результати від операційної діяльності, спостерігаємо, що у 2021 році отримано прибуток в сумі 126963 грн., у 2020 році – 125123 грн., у 2019 році – 82545 грн. Продуктивність праці, що відображає її ефективність у 2021 році становила 54252 грн., у 2020 році – 52369 грн., у 2019 році – 48256 грн.

Показники фонду оплати праці, протягом аналізованого періоду збільшувались, у 2021 році склали – 245212 грн., у 2020 році – 226456 грн., у 2019 році – 198965 грн. Це зростання значно перевищує продуктивність праці, а це свідчить про неефективне використання персоналу.

У ТОВ «Чудова Ідея» продовж аналізованого періоду збільшувались розміри посадових окладів працівників, і це пов'язано зі зростанням розміру мінімальної заробітної плати в країні. Середньомісячна заробітна плата у 2021 році становила 9500 грн., у 2020 році – 8500 грн., у 2019 році – 6200 грн.

Здійснимо аналіз операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2.

**Динаміка елементів операційних витрат ТОВ «Чудова Ідея»
за 2019-2021 рр.**

Назва показника	Роки			Абсолютне відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
1. Матеріальні витрати	1269	1029	1009	-260	-20
2. Витрати на оплату праці	1400	1490	1650	+250	+160
3. Відрахування на соціальні заходи	520	530	610	+90	+80
4. Амортизація	250	110	190	-60	+80
5. Інші операційні витрати	320	70	120	-200	+50
6. Разом	3769	3229	3579	+540	+350

Вагому частку витрат становить заробітна плата і виплати, які з нею пов'язані (47%-65%), і це пов'язано з тим, що супермаркет потребує немалої кількості працівників, які б якісно надавали свої послуги, і високооплачувані топ-менеджери, і касири-продавці, і консультанти, адже вони напряду спілкуються з клієнтами та забезпечують високий сервіс. Витрати на оплату

праці відображені в річному звіті товариства, оскільки є елементом операційних витрат.

Аналізуючи операційні витрати ТОВ «Чудова Ідея» бачимо, що матеріальні витрати складають друге місце в їхній структурі. Так, у 2021 році становили 30% від загальних витрат, 2020 – 33%, 2019 – 43%. Розмір амортизаційних відрахувань становив 6% у 2021 році, 4% у 2020 році, 9% у 2019 році. Інші операційні витрати становили 4% у 2021 році, 3% у 2020 році та 11% у 2019 році.

Динаміка змін операційних витрат зростала протягом аналізованого періоду, так, у 2021 році порівняно з 2020 роком на 10%, а порівнюючи з 2019 роком на 18%.

Основні засоби – це важлива складова багатства підприємства та один з важливих складових потенціалу та тенденцій розвитку підприємства [47]. Тому проаналізуємо показники стану основних засобів ТОВ «Чудова Ідея» у 2019-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Показники стану основних засобів ТОВ «Чудова Ідея»
за 2019-2021 рр.**

Назва показника	Рік			Відхилення 2019/2021
	2019	2020	2021	
1. Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,4	1,4	0,3	-7,1
2. Коефіцієнт вибуття основних засобів	1,1	1,1	0,1	-1,0
3. Коефіцієнт приросту основних засобів	6,5	2,8	0,3	-6,2
4. Коефіцієнт зносу основних засобів	47,6	48,2	52,4	+4,8
5. Коефіцієнт придатності основних засобів	52,2	51,5	47,4	-4,8

У 2021 році частка введення основних засобів складала тільки 0,3%, що надто мало, порівнюючи з 2019 та 2020 роками. В основному, це пояснюється тим, що у 2021 році товариство провело модернізацію виробництва.

У 2021 році інтенсивність вибуття основних засобів була меншою на 1% порівняно з 2020 роком та 2019 роком. У 2021 році приріст основних засобів був на 6,% порівнюючи з 2019 роком. У звітному році на 4,8% був зріс ступінь зносу основних засобів, порівнюючи з 2019 роком.

Для визначення ресурсної ефективної діяльності ТОВ «Чудова Ідея» проведемо аналіз динаміки його ділової активності (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

**Аналіз динаміки показників ділової активності ТОВ «Чудова Ідея»
за 2019-2021 рр.**

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,652	2,458	1,025	-1,62	-1,43
2. Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках	4,552	3,852	1,254	-3,298	-2,598
3. Коефіцієнт оборотності запасів	7,324	7,589	9,152	+1,828	+1,563
4. Коефіцієнт оборотності активів	1,159	1,245	1,921	+0,762	+0,676
5. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,602	1,145	0,358	-1,244	-0,787

Збільшення динаміки показників оборотності оборотних активів не є позитивною ознакою для діяльності ТОВ «Чудова Ідея». У 2021 році цей коефіцієнт становив 1,025, що на 1,43 менше порівняно з 2020 роком.

Коефіцієнт оборотності коштів у розрахунках складав 1,254 у 2020 році, і мав тенденцію до зменшення на 16% порівняно з 2019 роком. А у 2021 році значення цього коефіцієнту збільшилось на 3,298.

У 2020 році коефіцієнт оборотності запасів на 20% був більшим порівняно з 2019 роком, та на 22% порівнюючи з 2020 роком. Така тенденція зростання є позитивною для діяльності ТОВ «Чудова Ідея», і показує, про високий темп росту чистого прибутку, на відміну від темпів росту запасів.

Проаналізувавши коефіцієнт оборотності активів ТОВ «Чудова Ідея», спостерігаємо позитивну динаміку росту чистого прибутку. Так, у 2021 році він становив 1,921, що на 42% більше, ніж у 2019 році.

Коефіцієнт оборотності власного капіталу у 2021 році був меншим на 0,787 порівняно з 2020 роком та на 1,244, порівнюючи з 2019 роком.

Проведемо аналіз динаміки показників ліквідності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

Показники ліквідності ТОВ «Чудова Ідея» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,612	4,256	5,365	+4,753	+1,109
2. Коефіцієнт загальної ліквідності	3,568	36,569	45,255	+41,687	+8,686
3. Коефіцієнт миттєвої ліквідності	2,425	25,125	32,154	+29,729	+7,029

З даних таблиці 2.5. можна зробити висновок, що показники ліквідності відображають відносно стійкий фінансовий стан ТОВ «Чудова Ідея».

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2021 році становив 5,365, що на 765% більше порівняно з 2019 роком, і на 27% більше у порівнянні з 2020 роком.

Коефіцієнт загальної ліквідності мав тенденцію до зростання. Так, у 2021 році становив 45,255, що 41,687 більше, ніж у 2019 році; у порівнянні з 2020 роком зріс на 8,686.

Значення коефіцієнта миттєвої ліквідності у 2021 році було більшим на 7,029 порівнюючи з 2020 роком, і на 29,729 більше, ніж у 2019 році.

Варто, здійснити аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.6).

Показники фінансової стійкості ТОВ «Чудова Ідея» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
1. Коефіцієнт автономії	0,718	0,825	0,921	+0,203	+0,096
2. Маневреність робочого капіталу	0,285	0,152	0,101	-0,184	-0,051
3. Коефіцієнт фінансової залежності	1,301	1,085	1,059	-0,242	-0,026
4. Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,348	0,442	0,485	+0,137	+0,043
5. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,159	0,048	0,052	-0,107	+0,004
6. Коефіцієнт фінансової стабільності	5,257	16,054	15,458	+10,201	-0,596
7. Коефіцієнт фінансового левериджу	0,059	0,048	0,042	-0,017	-0,006

Можна зробити висновок, що коефіцієнт автономії ТОВ «Чудова Ідея» мав тенденцію до збільшення, протягом аналізованого періоду. Так, у 2021 році становив 0,921, у 2020 році – 0,825, у 2019 році – 0,718. Така позитивна тенденція вказує на забезпеченість товариством власним капіталом, а це в свою чергу на незалежність від зовнішніх джерел фінансування.

Маневреність робочого капіталу мала тенденцію до зменшення. У 2021 році становила 0,101, що на 33,6% менше порівняно з 2020 роком, та на 64,6% менше у порівнянні з 2019 роком.

Значення показників фінансової залежності перебувають в межах норми (не більше 2), так у 2021 році складав 1,059, у 2020 році – 1,085, у 2019 році – 1,301, що вказує про незалежність від зовнішніх джерел фінансування товариства.

Зростали, також, протягом аналізованого періоду показники маневреності власного капіталу. Зокрема, у 2021 році цей показник становив 0,485, що на 9,7% більше, ніж у 2020 році, та на 39,4% більше порівняно з 2019 роком.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу ТОВ «Чудова Ідея» перебуває в межах норми (не більше 0,5). У 2021 році значення цього показника

збільшилось на 8,3% порівняно з 2020 роком, та зменшилось на 67,2% порівняно з 2019 роком.

Варто здійснити аналіз показників рентабельності ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Показники рентабельності ТОВ «Чудова Ідея» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
1. Рентабельність активів	0,07	0,08	0,09	+0,02	+0,01
2. Рентабельність власного капіталу	0,65	0,56	0,56	-0,09	-0,09
3. Рентабельність діяльності	0,121	0,045	0,051	-0,07	+0,006

Спостерігаємо зростання рентабельності активів ТОВ «Чудова Ідея» протягом аналізованого періоду. У 2021 році значення цього показника складало 0,09, що 12,5% більше в порівнянні з 2020 роком та на 12,5% більше порівняно з 2019 роком. Рентабельність власного капіталу становила у 2021 році 0,56, у 2020 році – 0,56, у 2019 році – 0,65. Показники рентабельності діяльності становили: 0,051 у 2021 році, 0,045 у 2020 році та 0,121 у 2019 році.

Розглянемо склад та рух персоналу ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.8).

Таблиця 2.8

Склад та рух ТОВ «Чудова Ідея» за 2019-2021 рр.

Назва показника	Роки			Відхилення	
	2019	2020	2021	2019 р.	2020 р.
1. Середньооблікова чисельність персоналу, осіб	25	27	35	+10	+8
2. Адміністративний персонал, осіб	8	10	12	+4	+2
3. Виробничий персонал, осіб	17	17	17	0	0
4. Прийнято на роботу нових працівників, осіб	25	4	13	-21	+9
5. Звільнено працівників, осіб, осіб	0	2	3	+3	+1

Як бачимо, у 2021 році чисельність персоналу збільшилась на 29,6% порівняно з 2020 роком, та на 40% більше, у порівнянні з 2019 роком. Кількість виробничого персоналу не змінювалась, а кількість адміністративного збільшувалась, у 2021 році на 2 особи порівняно з 2020 роком, та на 4 особи більше порівняно з 2019 роком.

Як бачимо, що протягом кожного року спостерігається збільшення кількості працівників ТОВ «Чудова Ідея». У 2019 році було прийнято нових працівників аж 25 осіб, це пов'язано зі створенням товариства, у 2020 році було прийнято 4 особи, а у 2021 – 13 осіб. Незважаючи, на кризу, пов'язану пандемією COVID-2019, ТОВ «Чудова Ідея» вдалось збільшити кількість персоналу, а не звільнити.

Аналізуючи працівників ТОВ «Чудова Ідея» за віковим складом (рис. 2.4), варто сказати, що середній вік працюючих складає 27-48 років, питома вага складає 72%. Це свідчить, що товариство намагається максимально використати потенціал персоналу, адже люди такого віку мають високу продуктивність праці. Пенсіонерів дуже мало серед персоналу, і складає тільки 1% від загальної кількості працюючих, працівників віком 49-59 років становлять 27%.

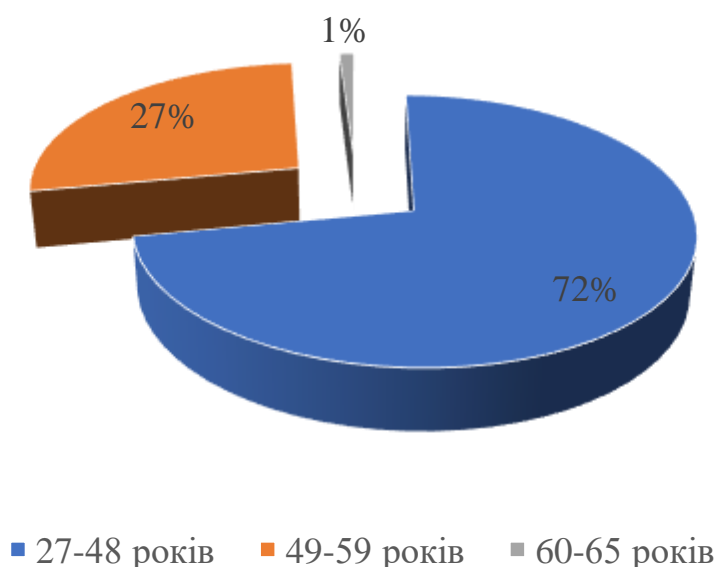


Рис. 2.3. Структура персоналу ТОВ «Чудова Ідея»

2.3. Аналіз системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея», моніторинг основних її загроз та методи їх запобігання

Для детального аналізу системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» спершу здійснимо його SWOT-аналіз (табл. 2.9). Даний метод є легким у використанні інструментом швидкої оцінки стратегічного стану підприємства [3]. SWOT-аналіз дає яскраву картину поточної ситуації в бізнесі [3].

Таблиця 2.9

Матриця SWOT-аналізу ТОВ «Чудова Ідея»

<p>Зовнішнє середовище</p> <p>Внутрішнє середовище</p>	<p>Можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Вихід на сегмент ринку Закарпатської обл.; ✓ Збільшення товарного асортименту; ✓ Виготовлення нової продуктової продукції; ✓ Збільшення зростання темпів ринку; ✓ Збільшення кількості супермаркетів; ✓ Міжнародні стажування адміністративного персоналу; ✓ Діджиталізація бізнес-процесів 	<p>Загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Війна; ✓ Виникнення нових конкурентів; ✓ Невигідна політика уряду; ✓ Рейдерське захоплення; ✓ Плинність кадрів; ✓ Зміна потреб споживачів; ✓ Низька рентабельність продажів товарів
<p>Сильні сторони</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Професійний персонал; ✓ Сучасна матеріально-технічне обладнання; ✓ Забезпеченість матеріальними ресурсами; ✓ Впізнаваний бренд; ✓ Високий рівень корпоративної культури 	<p>Сила і можливості</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Створення інноваційної стратегії для зміцнення конкурентних позицій на ринку; ✓ Привернення уваги потенційних клієнтів; ✓ Впровадження курсів підвищення кваліфікації для персоналу 	<p>Сила і загрози</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Просування в кар'єрному рості та надання повного пакету соціального забезпечення працівників; ✓ Володіти запасами у випадку зростання податкових тарифів в країні

Слабкі сторони	Слабкість та можливість	Слабкість та загрози
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Недостатнє власне виробництво; ✓ Нечітка стратегія фінансового розвитку; ✓ Слабка реклама; ✓ Нестабільні постачальники 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Пошук надійних постачальників; ✓ Розробка стратегії фінансового розвитку; ✓ Високоякісна реклама в популярних соціальних мережах 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Зменшення видів діяльності; ✓ Втримання ніші на ринку; ✓ Створення служби з економічної безпеки

Доцільно буде провести аналіз факторів впливу зовнішнього середовища для ТОВ «Чудова Ідея», за допомогою PEST-аналізу експертним методом. PEST-аналіз – це аббревіатура назв різних середовищ підприємства [42]:

P – політико-правове середовище;

E – економічне середовище;

S – соціальне середовище;

T – технологічне середовище.

Експертами для здійснення PEST-аналізу ТОВ «Чудова Ідея» виступали: заступник директора з економічних питань, заступник директора з комерційних питань, головний бухгалтер та керівник служби безпеки. Метою роботи експертів була оцінка впливу та ймовірність впливу факторів зовнішнього середовища на економічну безпеку товариства. Оцінка ймовірності впливу здійснювалась за п'ятибальною шкалою: 1 – найменший вплив, а 5 – найбільший вплив (табл. 2.10).

Таблиця 2.10

PEST -аналіз ТОВ «Чудова Ідея»

Фактори	Ваговий коефіцієнт	Напрямок впливу	Експерти				Середня оцінка
			E1	E2	E3	E4	
Політико-правове середовище							
1. Зміни у законодавстві	0,095	+	3	3	4	4	3,5
2. Зміна лобістських груп	0,095	+	3	3	3	3	3
3. Можливість проведення військових дій на Заході України	0,095	+	4	4	5	5	4,5

Продовження табл. 2.10

4.Рівень політичної культури	0,72	+	3	2	3	2	2,5
Економічне середовище							
5. Стабільність валютного курсу	0,12	+	5	5	5	5	5
6.Податкове навантаження	0,12	+	5	5	5	5	5
7.Купівельна спроможність споживачів	0,09	+	5	5	4	4	4,5
8. Економічна ситуація в державі	0,08	+	4	3	3	4	3,5
Соціальне середовище							
9. Демографічна ситуація	0,026	-	2	1	2	1	1,5
10. Ступінь освіти	0,05	-	1	1	1	1	1
11. Соціальні умови життя	0,03	+	2	1	2	1	1,5
Технологічне середовище							
12. Стан інноваційного розвитку галузі	0,057	-	3	2	3	2	2,5
13. Витрати на інновації у сфері менеджменту	0,057	-	2	1	2	1	1,5
Разом	1						3,03

За допомогою PEST-аналізу визначено, що найбільше впливають на економічну безпеку ТОВ «Чудова Ідея», такі фактори зовнішнього середовища як:

- можливість проведення військових дій на Заході України;
- купівельна спроможність споживачів;
- економічна ситуація в державі;
- зміни у законодавстві України.

Для забезпечення належного рівня економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» варто систематично проводити моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища, що сприятиме попередженню виникненню загроз та застосування необхідних методів захисту.

Система моніторингу передбачає постійне спостереження за станом і тенденціями розвитку потенціалу ТОВ «Чудова Ідея», а також за станом його загальноекономічного розвитку та інших факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [5].

Процес моніторингу та стану економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» передбачає такі етапи:

- вибір критерію результативності економічної безпеки, що відображає ступінь наближення до безпечного стану;
- визначення показників оцінки економічної безпеки;
- нормування показників рівня економічної безпеки;
- моніторинг вибраних показників та їхнє порівняння з пороговими;
- визначення інтегрального показника економічної безпеки товариства;
- запровадження заходів щодо покращення стану власної економічної безпеки.



Рис. 2.4. Схема моніторингу та діагностики стану економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

Основними показниками оцінки рівня економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» є:

1) фінансова складова:

- показники рентабельності;
- показники ділової активності;
- показники ліквідності активів та фінансової стійкості;

2) кадрова складова:

- продуктивність праці;
- плинність кадрів;
- рентабельність персоналу;

3) виробничо-технічна складова:

- рівень зносу основних засобів;
- коефіцієнт оновлення основних засобів;
- фондоддача;
- матеріаломісткість продукції.

Проведемо розрахунок індикаторів показників економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

**Розрахунок індикаторів показників економічної безпеки
ТОВ «Чудова Ідея» за 2019-2021 рр.**

Індикатори	Роки		
	2019	2020	2021
Фінансова складова			
1. Рентабельність активів, %	0,07	0,08	0,09
2. Коефіцієнт автономії	0,718	0,825	0,921
3. Коефіцієнт покриття	0,812	0,821	0,845
4. Коефіцієнт швидкої ліквідності	2,425	25,125	32,154
5. Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,612	4,256	5,365
6. Коефіцієнт оборотності активів	1,159	1,245	1,921
7. Коефіцієнт оборотності запасів	7,324	7,589	9,152
8. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	5,20	4,40	3,51

Продовження табл. 2.11

Кадрова складова			
9. Продуктивність праці, тис.грн./чол.	1625,2	2968,1	3102,5
10. Плинність кадрів	0,005	0,245	0,258
11. Рентабельність персоналу	259,7	308,9	471,2
Виробничо-технічна складова			
12. Коефіцієнт зносу основних засобів	47,6	48,2	52,4
13. Коефіцієнт оновлення основних засобів	7,4	1,4	0,3
14. Фондовіддача, грн./грн.	3,256	3,789	2,248
15. Матеріаломісткість продукції, грн./грн.	0,327	0,559	0,471

Наступним кроком буде розрахунок інтегральних граничних значень кожної складової економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

Розрахунок інтегральних граничних значень складових економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

Складові	Нижнє граничне значення	Нижнє оптимальне значення	Верхнє оптимальне значення	Верхнє граничне значення
Фінансова	0,212	0,449	0,700	1,0
Кадрова	0,189	0,384	0,751	1,0
Виробничо-технічна	0,210	0,448	0,697	0,946
Економічна безпека підприємства	0,205	0,435	0,699	0,982

[Розраховано за методикою 15]

Використовуючи дані другого рівня до інтегральних індексів складових економічної безпеки товариства та їхніх граничних значень, проаналізуємо вагові коефіцієнти безпосередньо кожної складової економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Вагові коефіцієнти складових інтегрального індексу економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

	Складові економічної безпеки		
	фінансова	кадрова	виробничо-технічна
Вагові коефіцієнти	0,487724	0,203413	0,285530

[Розраховано за методикою 15]

Проаналізувавши дані з таблиці, спостерігаємо, що на рівень економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» впливає, в основному його фінансова складова, розмір впливу якої дорівнює сумі інших складових. Як бачимо, стан економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» перебуває в середньому стані, у товаристві існують певні проблеми, вплив зовнішніх загроз можна усунути.

На рис. 2.5 покажемо інтегральний показник економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея».

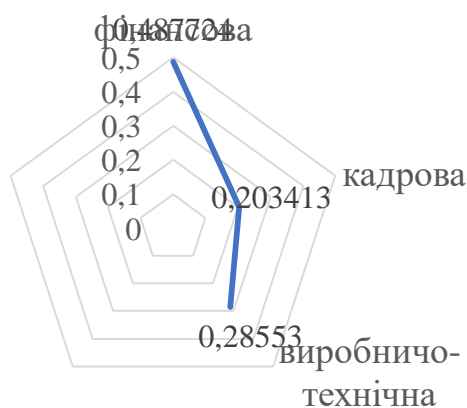


Рис. 2.5. Інтегральний показник економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

Здійснивши аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» можемо визначити основні його загрози.

Зовнішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є:

- ✓ військові дії на території м. Львова;
- ✓ кібер-атаки;
- ✓ шахрайство;
- ✓ шпигунство;
- ✓ загострення конкуренції;
- ✓ економічно несприятлива політика уряду;
- ✓ рейдерське захоплення;
- ✓ зміна потреб споживачів;
- ✓ різка зміна валютного курсу;
- ✓ надзвичайні ситуації;

- ✓ конфлікти з постачальниками-посередниками;
- ✓ навмисне невиконання умов договору постачальниками;
- ✓ велика кількість бракованої продукції;
- ✓ збільшення розміру мінімальної заробітної плати;
- ✓ зміни в законодавстві держави.

Внутрішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є:

- ✓ замах на матеріальні та фінансові ресурси товариства;
- ✓ дестабілізація колективу;
- ✓ порушення трудової дисципліни;
- ✓ здійснення незаконної діяльності працівниками;
- ✓ конфліктні ситуації;
- ✓ наявність працівників з девіантною поведінкою;
- ✓ порушення екологічної безпеки;
- ✓ неефективна система мотивації;
- ✓ плінність кадрів;
- ✓ недосконале програмне забезпечення;
- ✓ зниження показників ділової активності.

ТОВ «Чудова Ідея» для ліквідації та попередження загроз здійснює систематичний моніторинг власної економічної безпеки. Для ефективної боротьби з потенційними або реальними загрозами, застосовує превентивні та реактивні методи.

За допомогою превентивних методів товариство, шляхом аналізу ринку діяльності, має можливість попереджати майбутні можливі загрози. А завдяки застосуванням реактивних методів, товариство здійснює власний захист, у випадку настання конкретної загрози та її наслідків.

Основними методами для боротьби із внутрішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є:

- змістовний аналіз кредиторської заборгованості у динаміці, щоб забезпечувати шляхи її погашення;

- глибокий аналіз виникнення дебіторської заборгованості та усунення причин її появи;
- аудит документації;
- збільшення розмір прибутку;
- забезпечення ефективної амортизаційної політики;
- тимбілдінг персоналу;
- чітке визначення функціональних обов'язків кожного працівника;
- надання можливості працівникам підвищувати кваліфікацію за кошти товариства;
- проведення психологічних тренінгів;
- системний аналіз руху персоналу;
- надання кожному працівнику можливості кар'єрного росту, від реальних показників діяльності, а не від особистих вподобань керівника;

Основними методами для боротьби із зовнішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є: забезпечення захисту баз даних товариства; сучасне технологічне устаткування; більш якісна рекламна компанія; вихід на міжнародний ринок; створення єдиної інформаційної системи; антивірусний захист програмного забезпечення; укладення трудових договорів з працівниками, де прописаний пункт про нерозголошення комерційної таємниці товариства; альтернативний пошук постачальників.

Висновки до другого розділу

1. ТОВ «Чудова Ідея» – це сучасне підприємство, яке розпочало свою торгівельну діяльність у 2019 році, і досить ефективно функціонує. Основним видами діяльності ТОВ «Чудова Ідея» є роздрібна торгівля в продуктах харчування, напоями та тютюновими виробами.

2. У ТОВ «Чудова Ідея» діє лінійно-функціональна структура управління, з чіткою ієрархією повноважень. Загальне керівництво ТОВ «Чудова Ідея»

здійснює директор, що визначає основні стратегічні напрями розвитку та діяльності товариства.

3. Аналіз показників діяльності ТОВ «Чудова Ідея» свідчить про його позитивну динаміку розвитку. Так, чистий дохід, у 2021 році становив 725659 грн., що на 199290 грн. більше, ніж у 2020 р., та на 267090 грн. більше, ніж у 2019 р. Основними факторами, що визначають дохід товариства є кількість проданої продукції. Динаміка змін операційних витрат зростала протягом аналізованого періоду, так, у 2021 році порівняно з 2020 роком на 10%, а порівнюючи з 2019 роком на 18%. Маневреність робочого капіталу мала тенденцію до зменшення. У 2021 році становила 0,101, що на 33,6% менше порівняно з 2020 роком, та на 64,6% менше у порівнянні з 2019 роком.

4. Визначено, що найбільше впливають на економічну безпеку ТОВ «Чудова Ідея», такі фактори зовнішнього середовища як: можливість проведення військових дій на Заході України; купівельна спроможність споживачів; економічна ситуація в державі; зміни у законодавстві держави.

5. Процес моніторингу та стану економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» передбачає такі етапи: вибір критерію результативності економічної безпеки, що відображає ступінь наближення до безпечного стану; визначення показників оцінки економічної безпеки; нормування показників рівня економічної безпеки; моніторинг вибраних показників та їхнє порівняння з пороговими; визначення інтегрального показника економічної безпеки товариства; запровадження заходів щодо покращення стану власної економічної безпеки.

6. Стан економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» перебуває в середньому стані, у товаристві існують певні проблеми, вплив зовнішніх загроз можна усунути. Зовнішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є: військові дії на території м. Львова; кібер-атаки; загострення конкуренції; економічно несприятлива політика уряду; рейдерське захоплення; зміна потреб споживачів; різка зміна валютного курсу; надзвичайні ситуації; конфлікти з постачальниками посередниками; навмисне невиконання умов договору постачальниками; велика кількість бракованої продукції; збільшення розміру мінімальної заробітної

плати; зміни в законодавстві держави. Внутрішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є: замах на матеріальні та фінансові ресурси товариства; дестабілізація колективу; порушення трудової дисципліни; здійснення незаконної діяльності працівниками; конфліктні ситуації; наявність працівників з девіантною поведінкою; порушення екологічної безпеки; неефективна система мотивації; плинність кадрів; недосконале програмне забезпечення; зниження показників ділової активності.

7. ТОВ «Чудова Ідея» для ефективної боротьби з потенційними або реальними загрозами, застосовує превентивні та реактивні методи.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ МЕТОДІВ ПРОТИДІЇ ЗАГРОЗАМ ЕКОНОМІЧНІЙ БЕЗПЕЦІ ТОВ «ЧУДОВА ІДЕЯ»

3.1. Формування фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

ТОВ «Чудова Ідея» в складних теперішніх умовах ведення бізнесу, в першу чергу, повинно дбати про забезпечення власного фінансового благополуччя. Адже, фінансова складова економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» є основою його успішної діяльності, є частиною загальної стратегії товариства.

У наукових джерелах існують дві точки зору до розуміння суті фінансової стратегії [11]:

- 1) фінансова стратегія – це загальна стратегія підприємства, оскільки всі показники підприємства в кінцевому результаті зводяться до фінансових питань;
- 2) фінансова стратегія – функціональна стратегія підприємства, тобто сукупність цілей і завдань в сфері фінансової діяльності підприємства.

Формуючи фінансову стратегію керівництву ТОВ «Чудова Ідея», варто розуміти її взаємозв'язок з його економічною безпекою (рис.3.1).

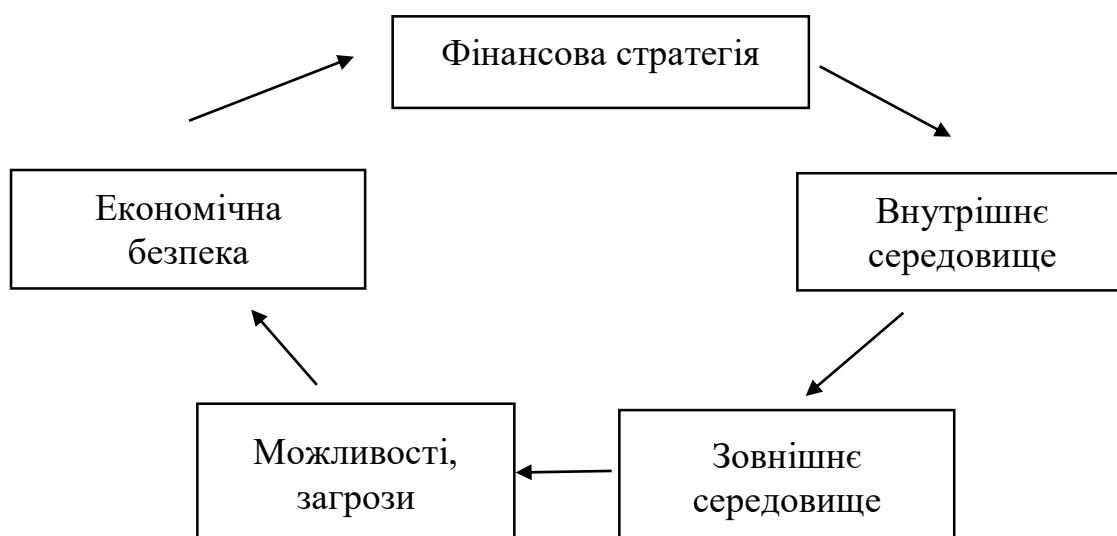


Рис. 3.1. Взаємозв'язок фінансової стратегії з економічною безпекою
ТОВ «Чудова Ідея»

Метою створення фінансової стратегії для ТОВ «Чудова Ідея» є зростання прибутку та зміцнення позицій на ринку, особливо серед конкурентів.

Знаючи, яка мета стоїть перед фінансовою стратегією ТОВ «Чудова Ідея» у забезпеченні економічної безпеки варто змоделювати її стратегічну карту (рис. 3.2).



Рис. 3.2. Стратегічна карта фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

Розглянемо матрицю фінансових стратегій для ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Матриця фінансових стратегій для ТОВ «Чудова Ідея»

1. Використовувати залишок коштів для економічного розвитку, втілювати нові проекти	Створення вартості $EVA > 0$	2. Розмір дивідендів зменшити та залучити запасні кошти
Надлишок коштів $g\ SAL < SGR$		Дефіцит коштів $g\ SAL > SGR$

3. Забезпечити зменшення вартості капіталу, збільшити рентабельність товариства	Створення вартості EVA<0	4. Здійснити реструктуризацію бізнесу
---	-----------------------------	---------------------------------------

Розглянемо етапи формування фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» (рис. 3.2).

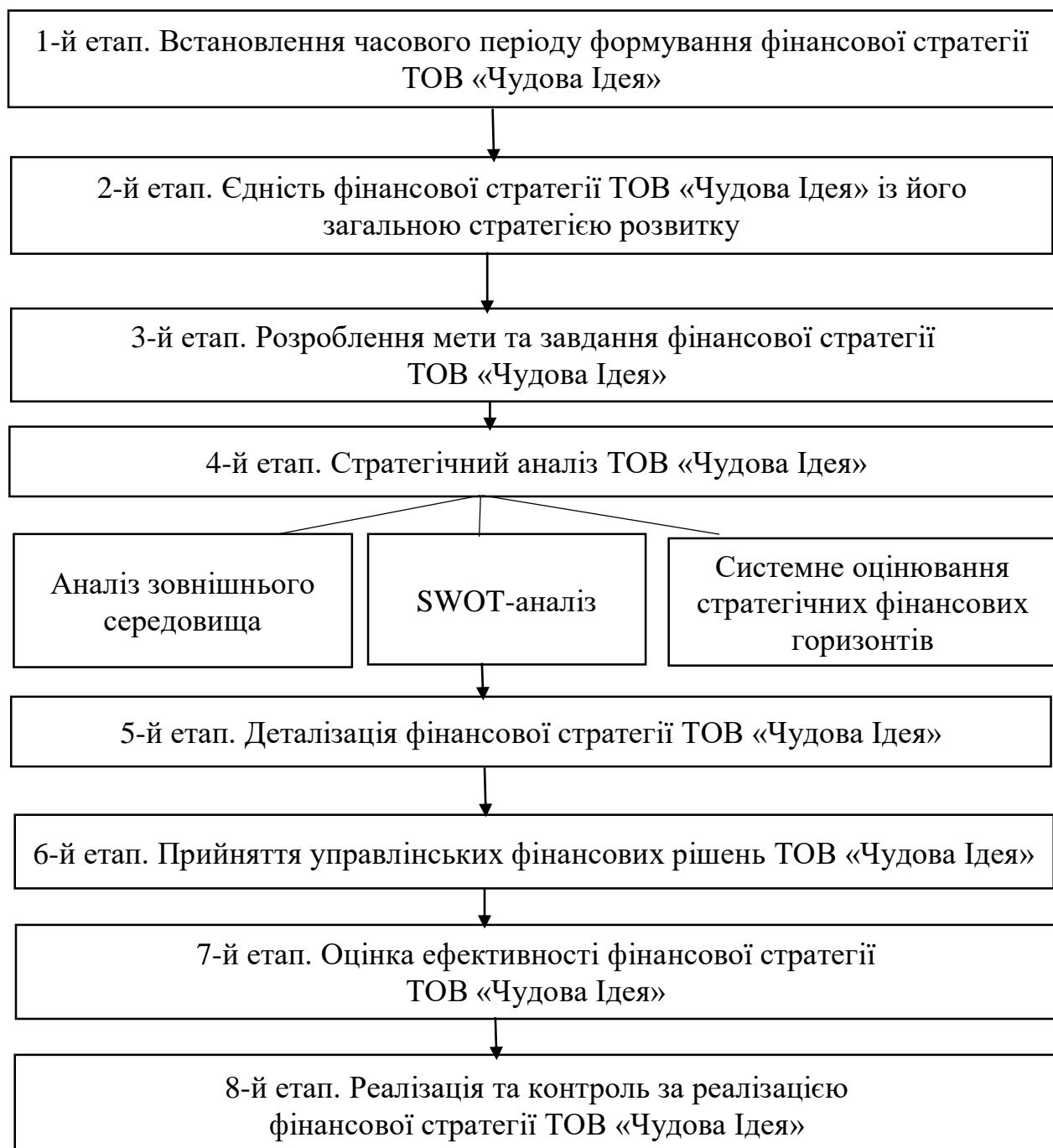


Рис. 3.3. Етапи формування фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

Формуючи фінансову стратегію, ТОВ «Чудова Ідея», варто дотримуватись таких принципів:

- розглядати товариство як відкриту систему;
- не суперечити операційній діяльності товариства;
- гнучкості;
- виокремлення головних сфер стратегічного фінансового розвитку;
- надання альтернативного фінансового вибору;
- використання сучасних технологій у фінансовій сфері;
- приписи фінансової стратегії повинні співпадати з організаційною структурою товариства;
- професіоналізм виконавців реалізації фінансової стратегії;
- не забувати про можливі ризики в процесі прийняття фінансових управлінських рішень.

Впроваджуючи фінансову стратегію у діяльність ТОВ «Чудова Ідея» варто розуміти та знати її економічну ефективність. Розглянемо основні ефекти від реалізації фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»:

1 – ресурсний ефект: зростання потужності товариства; використання сонячної електростанції; збільшення сегменту сфери діяльності;

2 – економічний ефект: зростання заробітної плати; зростання продуктивності праці; зменшення собівартості продукції; збільшення прибутку; зростання чисельності висококваліфікованих працівників; підвищення конкурентоздатності (визначається за певний період, з постійною періодичністю, і відображає співвідношення прибутку та витрат у товаристві);

3 – соціальний ефект: покращення умов проживання працівників; збільшення рівня зайнятості населення; забезпечення безоплатним медичним лікуванням від ковіду.

Однозначно, що узагальнений ефект не може бути тільки від однієї складової, а від їхнього логічного та послідовного взаємозв'язку (рис. 3.3).



Рис. 3.4. Узагальнений ефект від реалізації фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

Кількісне визначення загального ефекту від реалізації фінансової стратегії здійснюється за допомогою інтегральних показників його складових.

Загальний ефект від реалізації фінансової стратегії (ΣE_{Φ})

$$\Sigma E_{\Phi} = \sum_{i=1}^n \Pi_{E_{\Phi i}} B_{\Pi} \quad (3.1)$$

$\Pi_{E_{\Phi i}}$ – інтегральний показник і-тої складової загального ефекту;

B_{Π} – ступінь впливу і-тої складової на загальний ефект від реалізації фінансової стратегії економічної безпеки;

n – кількість складових від реалізації загального ефекту від реалізації фінансової стратегії економічної безпеки

$$\Sigma E_{\phi}=3+0,79/4= 0,95$$

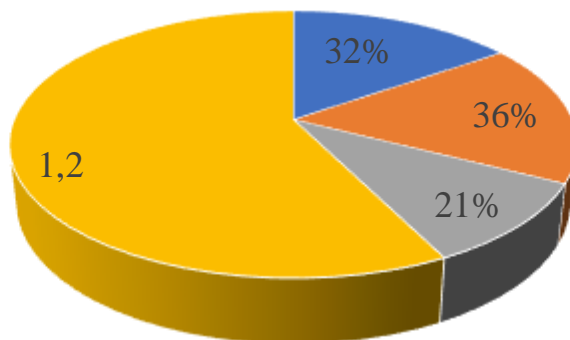
Як бачимо, кількісні показники загального ефекту від реалізації фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» є наближеним до одиниці, і це вказує на досить ефективне її впровадження.

3.2. Удосконалення методів управління інформаційними загрозами системи економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»

XIX століття – це епоха ведення бізнесу в нових реаліях цифрової економіки та інформаційного суспільства. Сучасні бізнес-процеси неможливо здійснювати без інструментів діджиталізації. Тому, в сучасних умовах, успішна діяльність ТОВ «Чудова Ідея» залежить від задоволення інформаційних потреб усіх контактних груп.

Інформаційна безпека – це оптимальний стан стабільності і захищеності інформаційної оболонки підприємства, який унеможлиблює її втрату, несанкціоноване розповсюдження та забезпечує її захист в інтересах власників підприємства [7].

Враховуючи, що з 2019 року переважно всі підприємства працюють у дистанційному форматі, у ТОВ «Чудова Ідея» не достатньо захищені складові інформаційної безпеки. Так, провівши опитування, серед адміністративного персоналу ТОВ «Чудова Ідея», спостерігаємо, що тільки протягом 2021 року товариство зазнавало чималу кількість інформаційних ризиків та загроз. Так, 32% складала кібератаки на веб-сайт та електронну пошту; 36% – знеструмлення та вихід техніки з ладу; 21% – вірусні атаки на «хмарну технологію OfissCI», 11% – на систему «BAS-бухгалтерія» (рис. 3.5).



- кібератаки на веб-сайт та електронну пошту
- знеструмлення та вихід техніки з ладу
- вірусні атаки на "хмарну технологію OfissCI"
- вірусні атаки на систему BAS-бухгалтерія"

Рис. 3.5. Структура інформаційних ризиків та загроз ТОВ «Чудова Ідея» протягом 2021 року

Керівництву ТОВ «Чудова Ідея» варто провести діджиталізацію власного бізнес-середовища, яка може проходити в три етапи:

- 1) аналіз бізнес-процесів та стратегічних можливостей;
- 2) формування персоналу;
- 3) оцінка результатів.

Перший етап передбачає аналіз усіх бізнес-процесів та стратегічних можливостей товариства, зокрема: всіх комунікаційних процесів товариства (як зовнішніх, так і внутрішніх), проаналізувати діяльність відділів та прорахувати яким чином діджиталізація вплине на підвищення ефективності їхньої роботи. Варто враховувати, що стратегія повинна бути такою, щоб полегшити організацію проведення бізнес-процесів, а не ускладнити (через некомпетентність працівників та недоступність). Варто автоматизувати мережу фінансової звітності, реалізовувати сучасні офісні програми, такі як макрос, VBA, модернізувати корпоративну мережу і т.д.

Проаналізуємо проектні витрати, які необхідно буде здійснити ТОВ «Чудова Ідея» при впровадженні діджиталізації товариства (табл. 3.2).

**Проектні витрати на впровадження діджиталізації
ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва витрат	Сума, грн.
Витрати на придбання комп'ютерної техніки	35000
Витрати на придбання смартфонів	15000
Витрати на придбання планшетів	12000
Витрати на електроенергію	8000
Витрати на технологію Інтернет-речей	22000
Всього витрат	92000

Як, бачимо вартість сукупних витрат на впровадження діджиталізації у ТОВ «Чудова Ідея» складають 92000 грн., що товариство цілком може собі дозволити.

На другому етапі, доцільно буде сформувати персонал, на постійній основі, який би зміг реалізовувати новітні технології у ТОВ «Чудова Ідея». Так, у службі безпеки, необхідно створити підрозділ інформаційного захисту, в компетенцію якого б входило: впровадження діджиталізації; захист конфіденційної інформації, бази даних; організація та контроль доступу до інформаційних ресурсів та програмного забезпечення; здійснювати моніторинг за інформаційними загрозами. Важливою сферою відповідальності підрозділу з інформаційного захисту має бути захист інформації про фінансову звітність. Чисельність такого підрозділу повинна складати 5 осіб, також було б добре, щоб в склад персоналу такого підрозділу б входили ІТ-фахівці.

Моніторинг інформаційної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» підрозділом з інформаційного захисту повинен передбачати:

- виявлення та ідентифікацію інформаційних загроз;
- встановлення та контроль ризиків;
- моделювання управління інформаційними загрозами;
- побудова заходів щодо протидії інформаційним загрозам;
- контроль за інформаційною безпекою;

- оцінка заходів забезпечення інформаційної безпеки.

Розглянемо удосконалену організаційну структуру ТОВ «Чудова Ідея», і випадку створення підрозділу з інформаційного захисту (рис. 3.6).

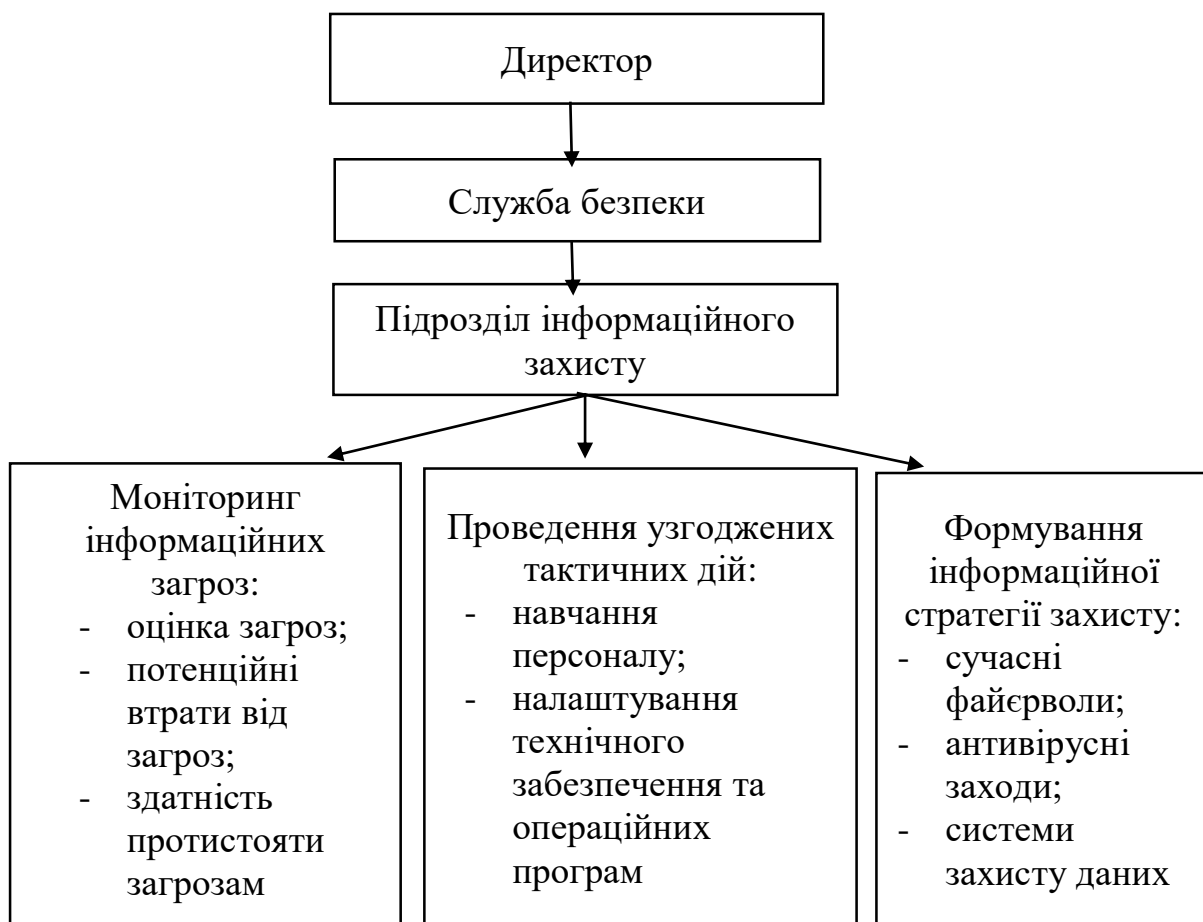


Рис. 3.6. Удосконалена організаційна структура ТОВ «Чудова Ідея»

Проведемо розрахунок проектних витрат на фонд оплати праці підрозділу інформаційного захисту ТОВ «Чудова Ідея» (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Проектні витрати на фонд оплати підрозділу інформаційного захисту
ТОВ «Чудова Ідея»**

Назва посади	Розмір заробітної плати, грн.	Розмір премії, грн.
Керівник підрозділу	18000	10000
Провідний фахівець 1 категорії	16000	8000
Менеджер проектів	15000	6000
Скрам-майстер	12000	5000

Всього	61000	29000
--------	-------	-------

I, третій етап діджиталізації бізнес-середовища передбачає аналіз ефективності прийнятих рішень.

Розглянемо, усі етапи управління інформаційними загрозами підрозділом інформаційного захисту (рис. 3.7).

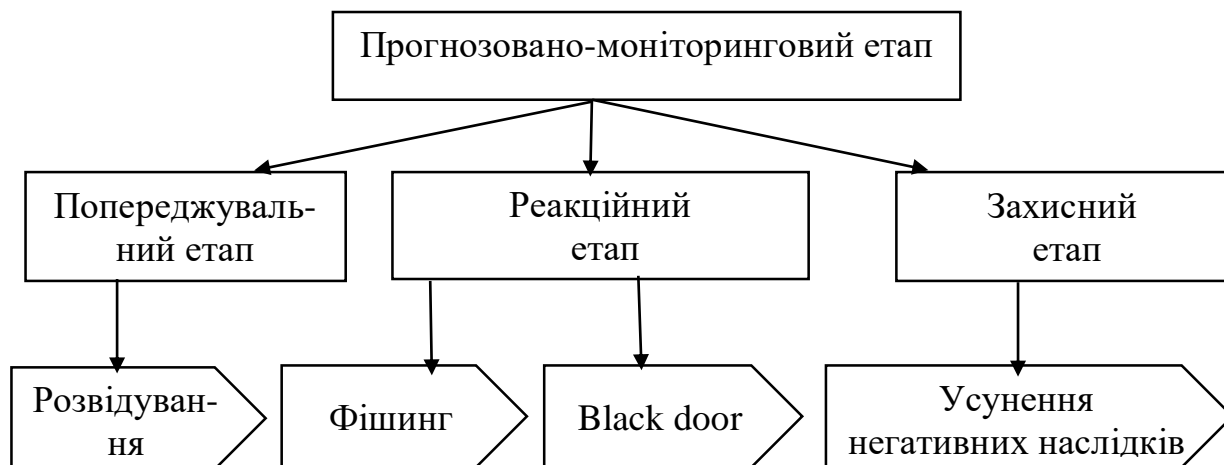


Рис. 3.7. Модель виявлення та ліквідації інформаційних загроз у ТОВ «Чудова Ідея»

У випадку застосування підрозділом інформаційного захисту ТОВ «Чудова Ідея» всіх етапів моделі виявлення та ліквідації інформаційних загроз, можна планувати та реалізовувати заходи, які сприятимуть забезпеченні економічної безпеки товариства. Такі заходи можна планувати на короткострокову, середньострокову та довгострокову перспективу.

Короткострокові заходи плануються на кілька днів (тиждень) і передбачають: пошук варіантів інформаційного захисту; ефективна комунікація з контрагентами; неперервність бізнес-процесів товариства.

Середньострокові заходи повинні плануватись на кілька тижнів, і включають: організація інфраструктури інформаційного захисту; співпраця із зовнішнім середовищем товариства у сфері інформаційної безпеки; моніторинг та оцінка потенційних економічних загроз аналізуючи попередні загрози.

Довгострокові заходи необхідно планувати на кілька місяців, і вони включають: збільшення коштів на організацію захисту від інформаційних загроз; формування бази даних інформаційного захисту.

Висновки до третього розділу

1. Визначено, що доцільним методом запобігання виникненню загроз економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» є формування фінансової стратегії. Метою створення фінансової стратегії для ТОВ «Чудова Ідея» є зростання прибутку та зміцнення позицій на ринку, особливо серед конкурентів. Змодельовано стратегічну карту фінансової стратегії для ТОВ «Чудова Ідея».

2. Запропоновано вісім етапів формування фінансової стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея»: встановлення часового періоду формування фінансової стратегії ТОВ «Чудова Ідея»; єдність фінансової стратегії ТОВ «Чудова Ідея» із його загальною стратегією розвитку; розроблення мети та завдання фінансової стратегії ТОВ «Чудова Ідея»; стратегічний аналіз ТОВ «Чудова Ідея»; деталізація фінансової стратегії ТОВ «Чудова Ідея»; прийняття управлінських фінансових рішень ТОВ «Чудова Ідея»; Оцінка ефективності фінансової стратегії ТОВ «Чудова Ідея»; реалізація та контроль за реалізацією фінансової стратегії ТОВ «Чудова Ідея»

3. Запропоновано для захисту інформаційної безпеки ТОВ «Чудова Ідея», керівництву варто провести діджиталізацію власного бізнес-середовища, яка має проходити в три етапи:

- 4) аналіз бізнес-процесів та стратегічних можливостей;
- 5) формування персоналу;
- 6) оцінка результатів.

4. Розраховані проєктні витрати, які необхідно буде здійснити ТОВ «Чудова Ідея» при впровадженні діджиталізації товариства.

ВИСНОВКИ

В українській економічній безпекознавчій науці поняття «економічна безпека» появилось не так давно, і ряд вчених трактують його і як економічну безпеку підприємств, і як проблематику безпеки. В наукових джерелах термін «економічна безпека підприємства» розглядається з позицій кількох підходів: ресурсно-функціонального, стійкості та розвитку, конкурентного, захисту від загроз та негативного впливу внутрішнього та зовнішнього середовища, захисту та реалізації інтересів та збереження комерційної таємниці. Кожен з цих підходів має свої особливості трактування, деякі з них мають спільні риси, які переплітаються один з одним. Кожен підхід науковцями досліджується та пояснюється. Основними функціональними складовими економічної безпеки підприємства є: фінансова, інтелектуально-кадрова, інформаційна, екологічна, політико-правова, техніко-технологічна, силова. Точно визначені складові економічної безпеки підприємства, враховуючи особливості його діяльності, сприятиме найбільш точній оцінці рівня його економічної безпеки, беручи до уваги основні фактори впливу.

Зміни у ринковому середовищі та посилення конкуренції вимагають від підприємств застосовувати високий рівень економічної безпеки, яка має своєчасно враховувати існуючі загрози, і передбачати дії, щоб усунути їхні небезпечні наслідки. Досліджуючи наукові праці, спостерігаємо, що одні науковці розглядають поняття «загроза», як самостійне явище, інші ж – порівнюють з поняттями «небезпека» та «ризик». Встановлено, що ці поняття не тотожні, хоча взаємозалежні. В науковій літературі існує систематизована класифікація, для чіткого визначення виду загрози, що значно полегшує їхню ідентифікацію та вибір засобів і методів для їхньої нейтралізації.

Моніторинг загроз підприємства сприятиме своєчасному і дієвому захисту від них. Серед думок вчених немає одностайного погляду з пояснення терміну «моніторинг загроз економічної безпеки підприємства». Прихильники одного погляду стверджують, що моніторинг виконує оцінку та прогноз стану

внутрішнього і зовнішнього середовища підприємства; а прихильники іншого погляду, що моніторинг – це функція управління та інструмент контролю.

ТОВ «Чудова Ідея» – це сучасне, «молоде» підприємство, яке розпочало свою торгівельну діяльність у 2019 році, і досить стрімко та впевнено увірвалось на ринок м. Львова. Місія діяльності ТОВ «Чудова Ідея» полягає у задоволенні клієнтів, високий рівень професіоналізму команди та забезпеченні корпоративних цінностей. Формат діяльності – супермаркет. Асортимент товарної продукції ТОВ «Чудова Ідея» охоплює понад 300 видів різних товарів, які розфасовані по відділах. У товаристві діє система дисконтних знижок: кожен покупець, що придбав товарів на суму 2000 грн., отримує бонусну картку, в якій діє накопичувальна система балів – на кожних 100 грн. 10 балів. У ТОВ «Чудова Ідея» діє лінійно-функціональна структура управління, з чіткою ієрархією повноважень. Здійснює керівництво товариством – директор.

Проаналізувавши показники діяльності ТОВ «Чудова Ідея» спостерігаємо його позитивну динаміку розвитку. Так, чистий дохід, у 2021 році становив 725659 грн., що на 199290 грн. більше, ніж у 2020 р., та на 267090 грн. більше, ніж у 2019 р. Валовий прибуток у 2021 році становив 269523 грн., у 2020 році – 245123 грн, у 2020 році – 223125 грн. Як бачимо, у 2021 році валовий прибуток товариства зріс у порівнянні з 2020 роком на 24400 грн., а порівнюючи з 2019 роком на 46398 грн.

За допомогою PEST-аналізу визначено, що найбільше впливають на економічну безпеку ТОВ «Чудова Ідея», такі фактори зовнішнього середовища як: можливість проведення військових дій на Заході України; купівельна спроможність споживачів; економічна ситуація в державі; зміни у законодавстві України. Доведено, що на рівень економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» впливає, в основному його фінансова складова, розмір впливу якої дорівнює сумі інших складових. Як бачимо, стан економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея» перебуває в середньому стані, у товаристві існують певні проблеми, вплив зовнішніх загроз можна усунути.

Встановлено, що ТОВ «Чудова Ідея» для ліквідації та попередження загроз здійснює систематичний моніторинг власної економічної безпеки. Виявлено, що зовнішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є: військові дії на території м. Львова; кібер-атаки; загострення конкуренції; економічно несприятлива політика уряду; рейдерське захоплення; зміна потреб споживачів; різка зміна валютного курсу; надзвичайні ситуації; конфлікти з постачальниками посередниками; навмисне невиконання умов договору постачальниками; велика кількість бракованої продукції; збільшення розміру мінімальної заробітної плати; зміни в законодавстві держави. Внутрішніми загрозами ТОВ «Чудова Ідея» є: замах на матеріальні та фінансові ресурси товариства; дестабілізація колективу; порушення трудової дисципліни; здійснення незаконної діяльності працівниками; конфліктні ситуації; наявність працівників з девіантною поведінкою; порушення екологічної безпеки; неефективна система мотивації; плинність кадрів; недосконале програмне забезпечення; зниження показників ділової активності.

Запропоновано, застосовувати фінансову стратегії у забезпеченні економічної безпеки ТОВ «Чудова Ідея», яка має реалізуватись у вісім етапів. Також, пропонується провести діджиталізацію бізнес-середовища ТОВ «Чудова Ідея», яка повинна проходити в три етапи. Доведено, про необхідність створення підрозділу інформаційного захисту у структурі ТОВ «Чудова Ідея», в компетенцію якого б входило: впровадження діджиталізації; захист конфіденційної інформації, бази даних; організація та контроль доступу до інформаційних ресурсів та програмного забезпечення; здійснювати моніторинг за інформаційними загрозами.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адонін С.В., Калашнікова Ю.М. Проблеми оцінки економічної безпеки сучасного підприємства. *Економічний простір*. 2019. №148. С. 106–115. URL: <http://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/155>.
2. Алькема В. Г., Кузуб, С. В. Моніторинг загроз фінансово-економічній безпеці суб'єкта господарської діяльності. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2018. №48. С. 101–112. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2017-48-1012>.
3. Боднарчук Н. В. Swot-аналіз в забезпеченні економічної безпеки аграрного підприємства. *Актуальні проблеми розвитку економіки регіону*. 2019. Т. 1. №15. С. 8–15. URL: <http://hdl.handle.net/123456789/1182>.
4. Безугла А. О. Методичні підходи до моніторингу економічної безпеки підприємства. Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств: тези доп. IV Всеукр.наук.-практ. Інтернет-конф. (Дніпро, 14-15 травня 2020 р.), МОН України, ДДАЕУ, ННІЕ. Дніпро: ННІЕ, 2020. С. 152–154. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/1234589/4408>.
5. Богдан Н. М., Рябев А. А., Краснокутська Ю. В. Моніторинг фінансово-економічної безпеки підприємства готельного комплексу як детермінант розвитку туристського сектора регіону. *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2019. № 1. С. 229–235. URL: <http://www.business-inform.net>.
6. Бойко Т. Актуальні проблеми економічної безпеки України. URL: <http://library.kr.ua/orhus/bojko.pdf>. (дата звернення: 26.03.2022).
7. Василішин С. Удосконалення важелів управління діджиталізаційними ризиками економічної безпеки та формування кібербезпеки облікової системи. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 1. С. 97–110. URL: <https://doi.org/10.35774/visnyk2021.01.097>.
8. Власова А., Чепець О. Забезпечення кадрової безпеки підприємства в сучасних умовах господарювання. Облікова, фінансова та управлінська діяльність підприємств в умовах нестійкої економіки: кол. моногр. / за заг.

- ред. І. П. Приходька, ДДАЕУ. Дніпро: Пороги, 2020. С. 283–291. URL: <http://dspace.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5265>.
9. Гаркуша В., Єршова Н. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». *Економіка та суспільство*. 2021. №28. URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-28-34>
10. Гаркуша В. О., Єршова Н. Ю. Теоретично-методичні засади формування економічної безпеки підприємства. *Причорноморські економічні студії*. 2018. №27. С. 106–112. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/bSES_2018_27%281%29_23.
11. Гарькава В. Ф., Кліщевська А. Ю. Фінансова стратегія у системі економічної безпеки вітчизняних підприємств на регіональному рівні. *Економіка та держава*. 2021. № 7. С. 47–51. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1&z=497>.
12. Гбур З. В. Зарубіжний досвід забезпечення економічної безпеки держави. *Інвестиції: практика та досвід*. 2018. № 11. С. 111–115. URL: <http://www.investplan.com.ua/>.
13. Гуменюк А. Безпека структурно-інституціональної трансформації економіки регіону: теоретичні основи та прикладні аспекти: монографія. Київ: НІСД, 2014. 468 с.
14. Данілова Е. І. Логічна ієрархія понять у системі економічної безпеки. *Економічний аналіз: зб. наук. праць / Тернопільський національний економічний університет*; редкол.: О. В. Ярощук (голов. ред.) та ін. Тернопіль: Видавничо-поліграфічний центр Тернопільського національного економічного університету «Економічна думка». 2018. Том 28. № 2. С. 127–132
15. Єршова Н. Ю., Ткаченко М. О., Гаркуша В. О. Моніторинг та оцінка господарської діяльності для забезпечення економічної безпеки підприємств ресторанного бізнесу. *Modern Economics*. 2018. №11. С. 66–71. URL: <http://dspace.mnau.edu.ua/jspui/handle/123456789/4924>.
16. Желізко О. О. Аналіз основних небезпек, загроз та ризиків економічній безпеці підприємництва на сучасному етапі розвитку держави. *Проблеми*

- системного підходу в економіці*. 2017. Вип. 5 (61). С. 103–108. URL: http://psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_61_2017_ukr/15.pdf.
17. Живко З. Б. Економічна безпека підприємства: сутність, механізми забезпечення, управління : монографія. Львів.: Ліга-Прес, 2012. 256 с.
18. Іпполітова І. Я., Сичова А. О. Методичний підхід до оцінювання рівня економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2019. №56. С.96–101. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?C21COM=2&I21DBN.
19. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»* 2019. Вип.3 (51). С. 175–180. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2018-51-175-180>.
20. Коваленко К. Основи створення комплексної системи економічної безпеки підприємства: теоретичний аспект. URL: <http://www.nbuv.gov.ua>. (дата звернення: 26.03.2022).
21. Колісніченко П. Т. Загрози, ризики та небезпеки в системі економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2017. Вип. 24. Ч. 1. С. 56–59. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe.
22. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету: серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство / голов. ред. М. М. Палінчак*. Ужгород, 2019. Вип. 23, Ч. 1. С. 135–140. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jsui/handle/lib/25549>.
23. Коптєва Г. Особливості формування методичного інструментарію оцінки економічної безпеки бізнес-процесів торговельних підприємств. *Економічний простір*. 2020. №153. С. 65–70. URL: <https://doi.org/10.32782/2224-6282/153-12>.
24. Корчинський І. О., Мельник С. І. Основні загрози економічній безпеці держави в сучасних умовах розвитку. *Ефективна економіка*. 2019. № 10. С. 1–6. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3108>.

25. Красномовець В. А. Методи забезпечення кадрової безпеки підприємства. *Вісник НУВГП. Економічні науки: зб. наук. праць. Рівне: НУВГП. 2012. Вип. 3(59). С. 138–143. URL: <http://ep3.nuwm.edu.ua/id/eprint/10779>.*
26. Кривов'язюк І. В. Економічна діагностика: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2013. 459 с.
27. Кузьмак О. Ефективна система ризик-менеджменту як дієвий засіб забезпечення стійкості фінансових установ. *Наука і Європа. 2015. № 10. С. 94–101. URL: http://journals.khnu.km.ua/vestnik/pdf/ekon/2011_2_2/164-166.pdf.*
28. Ларка Л. С., Маркіна А. О., Мещерякова А. С. Економічна безпека як індикатор якості економічного управління підприємством. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» (економічні науки): зб. наук. пр. Харків: НТУ «ХПІ». 2018. № 19. С. 72–79. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/37511>.*
29. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. Луганськ: СЛУ ім. В. Даля, 2011. 400 с.
30. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. 2-ге вид., переробл. К.: НІСД, 2015. 348 с.
31. Ляшенко О. М. Ресурсно-захисний підхід до стратегування економічної безпеки підприємства. *Вчені записки Університету «КРОК». 2021. №2 (62). С. 132–143. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-132-143>.*
32. Мігус І. П., Лаптев С. М. Необхідність розмежування понять «загроза» та «ризик» при діагностиці економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Ефективна економіка. 2011. № 12. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?o21>*
33. Оніщенко М. Л., Дутченко О. О., Шпіцглюз С. О. Економічна безпека як умова ефективного функціонування підприємства. *Вісник Сумського державного університету. Серія Економіка. 2019. № 1. С. 36–42. URL: <https://essuir.sumdu.edu.ua/handle/123456789/76874>.*

34. Подра О. П., Левків Г. Я., Копитко М. І. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2019. № 3. С. 136–141. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2854>.
35. Романчик Т. В. Небезпека, загроза, ризик: аналіз термінологічного апарату теорії економічної безпеки. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»*. 2020. Вип. 3. С. 257–267. URL: <http://ev.fmm.kpi.ua/article/view/192866>.
36. Романчик Т. В., Романчик А. В. Маркетингова складова економічної безпеки підприємства. Стратегічні перспективи розвитку економічних суб'єктів в нестабільному економічному середовищі: зб. тез наук. робіт 5-ї Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. з міжнар. участю, 15-17 березня 2021 р. = Strategic prospects of development of economic entities in an unstable economic environment : abstr. of sci. papers of the 5th all-Ukrainian sci.-practical Internet-conf., 15-17 march 2021. Кременчук: КрНУ, 2021. С. 57-58. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/hand3259>.
37. Руденко М. Методичний інструментарій дослідження загроз економічній безпеці будівельних підприємств. *Європейський науковий журнал Економічних та Фінансових інновацій*. 2021. №1(7). С. 52–62. URL: <https://doi.org/10.32750/2021-0105>.
38. Сабецька Т. І., Сабецький В. Б. Теоретичні засади стратегічного планування економічної безпеки підприємства. *Вісник Одеського національного університету. Серія: Економіка*. 2019. Том 24. Випуск 2 (75). С. 49–54. URL: <http://dspace.tneu.edu.ua/handle/316497/37580>.
39. Сосновська О. О., Житар М. О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. №3. С. 124–132. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Oif_apk_2018_3_18.
40. Указ Президента України про рішення Ради національної безпеки та оборони України «Про стратегію національної безпеки України» від 14.09.2020 р. № 392/2020. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

41. Утенкова К. О. Дестабілізуючі чинники зовнішнього і внутрішнього середовища підприємства та їх вплив на економічну безпеку. *Економіка та держава*. 2019. № 8. С. 44–50. URL: <http://www.economy.in.ua/?op=1>.
42. Ханенко А. В. SWOT-аналіз ТА PEST-аналіз в управлінні машинобудівного підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2021 Том 1, № 6. С. 106–112. URL: <http://journals.khnu.km.ua/vestnik/wp-content/uploads/2021/12/vknu-es-2021>.
43. Хіміч О. В. Ідентифікація загроз економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2020. Вип. 37. С. 45–49. URL: <http://ejournal.kspu.edu/index.php/ej/article/view>.
44. Шевченко В. В., Зачосова Н. В. *Контроль рівня економічної безпеки підприємства*. Актуальні проблеми природничих і гуманітарних наук у дослідженнях молодих учених «Родзинка – 2019» / XXI Всеукраїнська наукова конференція молодих учених. 2019. С. 272–274. URL: <http://eprints.cdu.edu.ua/id/eprint/3267>.
45. Шира Т. Б. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2014. Вип. 24.2. С. 361–366. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/&Z21ID=&S21REF_2014_24.2_58.
46. Шмалій Л. В. Економічна безпека підприємства: сучасні проблеми забезпечення. *«Економіка. Менеджмент. Бізнес»*. 2019 № 1 (27). С. 123–129. URL: http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.e.
47. Ярова Ю. О., Артеменко Л. П. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут»*. 2016. № 13. С. 257–263. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evntukpi_2016_13_39.
48. YOUCONTROL. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_7144862.