

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ОРГАНІЗАЦІЇ

здобувача вищої освіти освітнього
ступеня «бакалавр»

4 курсу денної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Віталія ДМИТРИШИНА

Науковий керівник:

к.е.н., доц. **Володимир ГОБЕЛА**

Рецензент:

к.е.н., доц. **Володимир ДУДЮК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту

«___» _____ 2022 р., протокол № _____

Завідувач кафедри менеджменту

Львів -2022

АНОТАЦІЯ

Дмитришин В. Р. Формування стратегії безпеки організації. Рукопис.

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

У першому розділі здійснено теоретичний аналіз поняття безпека та стратегія безпеки організації. Узагальнено підходи до формування стратегії безпеки організації, виокремлено найбільш прийнятні стратегії безпеки із врахуванням сучасних економічних реалій.

Другий розділ передбачає аналіз фінансово-господарської діяльності товариства. Здійснено характеристику ТОВ «Львівська пивна компанія». Описано структуру управління та здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Реалізовано фінансовий аналіз товариства, здійснено його безпековий аналіз та виокремлено основні загрози для товариства. Ґрунтуючись на результатах дослідження розроблено основні засади формування стратегії безпеки товариства та запропоновано розробити заходи для її успішного втілення.

Ключові слова: безпека, стратегія, організація, управління, безпекова діяльність.

ANNOTATION

Dmytryshyn V. R. Forming the security strategy of organization. Manuscript Research for the bachelor's degree in specialty 073 "Management", Lviv. 2022.

The first thesis section provides a theoretical analysis of the concept of security and the security strategy of the organization. The approaches to the formation of the security strategy of the organization were generalized; the most acceptable security strategies were singled out taking into account modern economic realities.

The second thesis section provides an analysis of the financial and economic activities of the company. The description of Lviv Beer Company LLC has been

made. The management structure was described and the analysis of the external and internal environment of the enterprise is carried out. The financial analysis of the company was implemented, its security analysis was carried out and the main threats to the company were identified. Based on the results of the study, the basic principles of forming the security strategy of the company were developed and it is proposed to develop measures for its successful implementation.

Keywords: security, strategy, organization, management, security activity.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Сутність безпеки підприємства.	7
1.2. Основні види стратегій безпеки.	12
1.3. Основні підходи до формування стратегії безпеки підприємства.	15
Висновки до першого розділу.	19
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»	20
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Львівська пивна компанія»	20
2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Львівська пивна компанія»	26
2.3. Фінансовий аналіз ТОВ «Львівська пивна компанія».....	31
2.4. Формування стратегії безпеки ТОВ «Львівська пивна компанія»	38
Висновки до другого розділу	47
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50

ВСТУП

Сучасні економічні системи характеризуються значним рівнем невизначеності та ризикованості, що обумовлює зміну управлінської парадигми. Відповідно безпека стає домінантою концепції управління підприємствами. Формування стратегії безпеки організації та пошук ефективних шляхів її реалізації стають актуальними напрямками модерних досліджень, що й обумовило вибір теми дослідження..

Метою роботи є дослідження особливостей формування стратегії безпеки організації та розробка відповідних практичних рекомендацій для ТОВ «Львівська пивна компанія».

Для реалізації окресленої мети сформовано такі **завдання дослідження**:

- здійснити теоретичний аналіз основних концепцій формування стратегії безпеки організації;
- проаналізувати основні типи стратегій та їх особливості;
- охарактеризувати досліджуване підприємство в розрізі фінансового та безпекового аналізу;
- розробити основні засади формування стратегії безпеки організації та розробити практичні рекомендації для її ефективного втілення.

Об'єктом дослідження є стратегія організації.

Предмет дослідження шляхи та засоби формування стратегії безпеки організації.

Методи дослідження. Для реалізації дослідження використовувалась низка загальнонаукових методів дослідження. Зокрема використано метод аналізу, а саме такі його види як теоретичний та порівняльний; завдяки використанню метод синтезу виокремлено основні типи стратегій безпеки організації; застосовано метод індукції для розробки методики формування стратегії безпеки організації; застосовано метод дедукції для визначення основних елементів стратегії безпеки організації; метод експертного

опитування сприяв формуванню та ранжуванню основних загроз для підприємства; використавши метод абстракції стало можливим розробка основних засад стратегії безпеки організації; метод теоретичного узагальнення використано для формування рекомендацій та висновків дослідження. Також використовувався метод статистичного аналізу та графічний метод.

Інформаційною базою дослідження становив офіційний веб-сайт ТОВ «Львівська пивна компанія», офіційні статистичні джерела та Інтернет-ресурси, періодичні наукові видання.

Апробація результатів дослідження. Дмитришин Д. Р. Гобела В. В. Особливості формування стратегії безпеки підприємства в сучасних умовах. *Менеджмент і безпека: теоретичні та прикладні аспекти*: матеріали міжвузівської науково-практичної конференції здобувачів вищої освіти і молодих вчених (м. Львів, 13 травня 2022 р.) / за заг.ред. В.С. Бліхара. Львів: ЛьвДУВС, 2022. С.153–155.

Структура та обсяг роботи. Загальний обсяг роботи становить 52 сторінки, вона складається із двох розділів, налічує п'ять рисунків, дев'ять таблиць та містить 34 літературні джерела.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність безпеки підприємства.

Безпека посідає важливе місце в процесі ефективного управління підприємством, тому є невід'ємною частиною його стратегічного управління залежно від цілей управління, засобів та можливостей їх досягнення, умов ведення бізнесу та конкурентного середовища.

Відповідно, стратегія економічної безпеки – це сукупність найважливіших рішень і заходів, які організація хоче реалізувати для забезпечення прийняттого рівня безпеки [1]. Теоретичний аналіз зазначеного поняття та аналіз літературних джерел свідчить про диференціацію наукових підходів щодо проблем розробки стратегії безпеки організації, а також щодо вибору та реалізації стратегії безпеки підприємства.

Під реалізацією стратегії економічної безпеки розуміють сукупність адміністративних дій, щодо послідовного виконання етапів розробленого стратегічного плану, розподілом відповідальності, створенням та залученням необхідних ресурсів, нормативно-правового забезпечення, інформації та організаційного забезпечення, що необхідні для координації зусиль усіх підрозділів організації [12].

Видається доцільним реалізувати стратегію економічної безпеки організації через механізм реалізації стратегії. Завданням механізму реалізації стратегії економічної безпеки є забезпечення динамічного процесу своєчасного прийняття менеджерських рішень щодо стратегічних змін відповідно до умов обраної стратегії та реакції на швидкі зміни зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства.

Таким чином, механізм реалізації стратегії економічної безпеки – це набір методів та інструментів, що входять до складу стратегічного управління підприємством, використовуються для виконання певних без

пекових функцій механізму для адаптації до динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища організації.

Впровадження запропонованого механізму реалізації стратегії економічної безпеки організації супроводжується розробкою відповідного забезпечення ресурсами, організаційного, інформаційного та нормативного забезпечення.

Організаційне забезпечення включає розробку моделей продуктивності працівників у реалізації стратегії та організацію їх навчання протягом усього життя; забезпечення адаптації співробітників до стратегічних змін, що виражається в усвідомленні актуальності цих змін, їх особистої та колективної важливості, створенні організаційної структури відповідно до вимог стратегії, яка сприятиме чіткій координації бізнесу [7].

У рамках фінансового забезпечення формуються фінансові плани використання коштів на реалізацію механізму реалізації стратегії та розподіл коштів між бізнес-послугами для ефективного виконання кожної частини стратегічного плану економічної безпеки.

Суть інформаційного забезпечення полягає у налагодженні ефективної інформаційної системи, яка допоможе учасникам процесу використовувати вже підготовлені типові рішення; розробці навчально-методичних матеріалів для персоналу підприємства, необхідних для організації роботи в процесі реалізації стратегії безпеки. Вважаємо, що інформаційне забезпечення механізму реалізації стратегії економічної безпеки є комплексом технічних, програмних, методичних та інформаційних засобів, призначених для підтримки та підвищення ефективності реалізації стратегії.

Відповідно, нормативно-правове забезпечення покликане здійснюватись через нормативно-розпорядчі документи: накази про реалізацію стратегії економічної безпеки та організацію цього процесу на підприємстві, положення про окремі підрозділи з урахуванням реалізації стратегії, положення про нагороди тощо.

Одним із найважливіших напрямків діяльності керівників у процесі реалізації стратегії економічної безпеки є процес моніторингу, який включає:

- моніторинг реалізації стратегії економічної безпеки;
- моніторинг впливу зовнішніх факторів і стан внутрішнього середовища організації.

Моніторинг реалізації стратегії економічної безпеки організації – це перманентний процес збору, обробки та аналізу інформації щодо процесу реалізації стратегії, аналіз відхилень у реалізації стратегії та причини їх виникнення, розробка програм дій для усунення негативних відхилень.

Основні завдання процесу моніторингу реалізації стратегії економічної безпеки організації представлені на рис. 1.1.

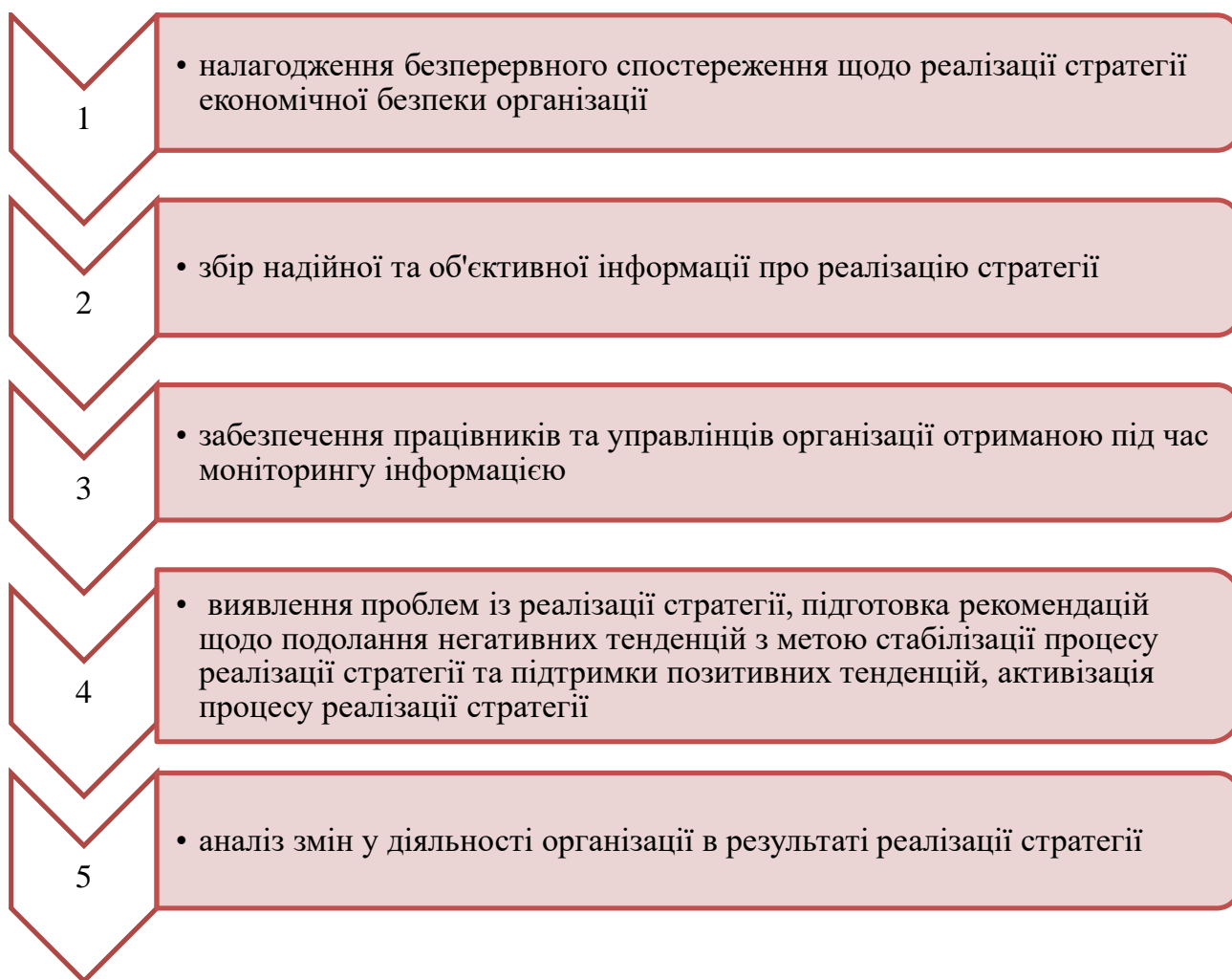


Рис. 1.1. Завдання моніторингу реалізації стратегії економічної безпеки організації.

Контроль за реалізацією стратегії безпеки організації сприяє усуненню недоліків в організації що сприяє її розвитку та посиленню безпеки.

Підприємство як відкрита система перебуває під постійним впливом зовнішнього середовища, що також є джерелом формування потреб.

Дестабілізуюча дія зовнішнього та внутрішнього середовищ призводить до виникнення негативних наслідків у реалізації стратегії економічної безпеки. Тому вважаємо, що процес зовнішнього моніторингу також має бути включений у механізм реалізації стратегії організації. Основне завдання моніторингу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів – прийняття управлінських рішень щодо нейтралізації негативного впливу на процес реалізації стратегії. Такі управлінські рішення ґрунтуються на попередній оцінці їх негативного впливу.

Важливим напрямом діяльності в реалізації стратегії економічної безпеки є безперервний процес безперервного навчання персоналу за попередньо затвердженою програмою та графіком.

Основні завдання безперервного навчання персоналу у процесі реалізації стратегії економічної безпеки такі [15]:

- сприяння ефективному виконанню завдань для досягнення запланованих стратегічних цілей;
- оволодіння прийомами реагування на проблемні ситуації в процесі реалізації стратегії;
- стимулювання розвитку творчого потенціалу кожного працівника;
- встановлення лояльних стосунків між працівниками організації, що сприятиме їх злагодженій роботі в процесі впровадження стратегії;
- створення умов для обміну досвідом між співробітниками різних підрозділів підприємства;
- формування команди, здатної до реалізації обраної стратегії.

Варто зазначити, що навчання персоналу в процесі впровадження стратегії економічної безпеки включає наступні етапи:

1 етап «Оглядовий» – передбачає інформування співробітників про обрану стратегію, уточнення системи стратегічних індикаторів цілі, що визначають рівень готовності персоналу реалізувати стратегію, визначити місце і роль кожного співробітника в процесі впровадження стратегії.

2 етап «Оперативний» – зосередження уваги на сприянні кожному працівнику у виконанні обов’язків у процесі реалізації стратегії та вирішення проблем як в окремих підрозділах так і в організації загалом.

3 етап «Заключний» – з’ясування причини що вплинули на невідповідність або неправильне виконання планових завдань окремими підрозділами та працівниками за звітний період, аналіз наслідків невиконання планових завдань та їх вплив на процес виконання стратегії економічної безпеки організації.

Впроваджувати розроблений механізм реалізації стратегії економічної безпеки підприємства потрібні поетапно, заздалегідь розробивши стратегію економічної безпеки.

Кожен процес в організації відокремлений, однак механізм реалізації стратегії економічної безпеки потребує оцінки у світлі досягнутих результатів, тобто з точки зору його впливу на загальну ефективність та продуктивність. Від ефективності механізму реалізації стратегії економічної безпеки, сприятливого зовнішнього та внутрішнього середовища залежатиме подальший розвиток підприємства.

Проаналізувавши наявні наукові розробки зазначимо, що для оцінки ефективності механізму реалізації стратегії виділено наступні методи:

1. Метод на основі детермінації доданої економічної вартості.
2. Стратегічний метод, який ґрунтується на оцінці реалізації стратегії за допомогою методу SPACE аналізу.

Отже, розробка механізму реалізації стратегії економічної безпеки організації сприятиме забезпеченню безперервного процесу прийняття своєчасних управлінських рішень щодо стратегічних змін, що виникають внаслідок змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації.

1.2. Основні види стратегій безпеки.

Значна частина вітчизняних наукових розвідок пропонує підхід до забезпечення економічної безпеки організацій використовуючи три стратегії:

- договірна;
- матрична;
- комплексна.

Проаналізований підхід включає кардинально різні стратегії і не описує, в якому випадку слід використовувати ту чи іншу стратегію, що ускладнює застосування цього підходу. Тому група науковців розробила такі три види стратегії економічної безпеки організації [4]:

- швидка реакція на загрози;
- прогнозування небезпек і загроз;
- компенсація заподіяної шкоди.

Цей підхід передбачає послідовне використання зазначених типів стратегій, але не охоплює усі з них і не дозволяє у повному обсязі та комплексно сприяти забезпеченню безпеки підприємства. Адже, поняття «економічна безпека» є значно комплекснішим від загально визнаних дій щодо протидії загрозам – усунення, запобігання, відтворення та відшкодування втрат [34].

Слід також проаналізувати підхід, згідно з яким запропоновано трактувати стратегію економічної безпеки, залежно від репутації підприємства чи організації, тобто її представлення у вигляді матриці «Економічна безпека організації – репутація організації».

Такий підхід є досить актуальним, враховуючи цінність гудвілу в останні десятиріччя та його значення у формування вартості активів, проте він є доволі вузькопрофільний, не розкриває повного змісту поняття, що передбачатиме не зовсім релевантні результати.

Тому вчені, запропонували наступні види стратегій безпеки підприємства:

- ті, що призначені ліквідувати наявні або запобігти прояву потенційних загроз економічній безпеці підприємства;

- ті, що призначені для ліквідації шкоди внаслідок впливу існуючих або потенційних загроз безпеці;

- ті, що призначені для відшкодування шкоди, заподіяної економічній безпеці підприємства.

Ключовими характеристиками цього підходу є обмежені типи контент-стратегій і невизначеність критеріїв їх поділу. Тому науковцями запропоновано також інші типи стратегій економічної безпеки організації, а саме:

- забезпечення зростання рентабельності власного капіталу;

- формування економічних ресурсів;

- забезпечення економічної стабільності;

- безпека інвестиційної діяльності;

- нейтралізація економічних ризиків;

- безпека інноваційної діяльності;

- захист своєї конкурентної позиції;

- антикризова стратегія [9].

Такий підхід та, зокрема запропонований перелік є повним і розширеним з точки зору змісту, але є доволі великим і складним у використанні. Запропоновані стратегії є відокремлені одна від одної, мають фрагментарний характер, що заважає розробці комплексної, ефективною та універсальною стратегії.

Тому виникає необхідність розробити комплексний, змістовний та універсальний підхід, що передбачатиме типові стратегії, які будуть доцільними для практичного впровадження.

Враховуючи суть поняття «економічна безпека організації» зазначимо, що умовою безпеки є – захищеність та/або досягнення закладених цілей. Це

концепція вищого рівня та концепція нижчого рівня [14], що визначає інтереси організації – розвиток, стабільність, протидію загрозами [13]. Відповідно до інтересів визначені критерії: ресурсоефективність – стійкий розвиток, економічна стабільність, стабільність і безперервність виробництва та господарської діяльності – протидія загрозам [21].

Вважаємо, що такий підхід повною мірою розкриває функціональні можливості економічної безпеки організації та дозволяє розглянути весь її мультидисциплінарний зміст. Цей підхід відрізняється від інших тим, що враховує поточну кон'юнктуру ринку і напрям розвитку досліджуваної організації. Запропоновані види стратегій безпеки логічно, послідовно і повністю відповідають власним концептуальним положенням, сприяють досягненню поставлених цілей [27].

Концептуальний підхід до формування стратегії економічної безпеки організації – це усвідомлення необхідності формулювання нової політики корпоративного управління сьогодні, яка повинна включати інструменти для визначення можливостей і обмежень управління.

Цільова потреба у формуванні та розробці стратегії безпеки організації стала дуже затребуваним і майже непередбачуваним фактором її макро- та мікросередовища, що потребує перегляду існуючих підходів і розробка нових для формування дієвої стратегії економічної безпеки організації, зокрема види стратегій безпеки підприємства представлені на рис. 3.1.



Рис. 1.2. Види стратегій підприємства.

Такий підхід є підґрунтям забезпечення економічної безпеки підприємства, враховуючи як поточну ситуацію, так і напрямок розвитку підприємства, має вагоме практичне значення для успішного управління підприємством у довгостроковому періоді.

1.3. Основні підходи до формування стратегії безпеки підприємства.

Стратегія – це концепція, яка розвинулась із військової справи, де під цим поняттям описували рішення, те які засоби використовувати та як їх використовувати і застосовувати. З точки зору бізнесу та управління, науковці визначають стратегію як «вирішити, куди ви хочете, щоб ваш бізнес рухався, і з'ясувати, як це зробити» [33].

Традиційно управління ризиками в організаціях було неузгодженим і не мало чітко вираженого спрямування. Проте за останні три десятиліття мінливе, невизначене, складне та неоднозначне середовище, в якому

організації перебувають та специфіка їхньої діяльності викликала необхідність адаптації та впровадження нових постулатів до формування стратегії безпеки організації. В результаті найбільш поширеним і прийнятним стала так звана модель управління ризиками підприємства (ERM), яка сприяє забезпеченню організаційної стійкості підприємства.

Зазначимо, що деякі ризики, з якими стикаються сучасні організації, пов'язані з безпекою. Відповідно до стратегії управління організацією повинна бути інтегрована загальна стратегія протидії ризикам разом з іншими сферами управління. Оскільки, такі вимоги продиктовані сучасними реаліями глобального середовища.

З точки зору стратегії організації керівникам та менеджменту слід зрозуміти, що різні особи та групи всередині організації є причинами певного роду ризиків та несуть за них відповідальність. З моменту свого створення сфера безпеки організації була зосереджена на безпосередньому управлінні та протистоянні ризикам, які можуть вплинути бізнес.

Дослідження та наукові розвідки останніх років у всьому світі вийшли за рамки простого зближення безпеки фізичної та економічної безпеки. Завдяки цьому сформувалася цілісна модель, що є узгодженою з ERM, яка отримала назву управлінням безпечовими ризиками підприємства (ESRM) [22].

Сьогодні керівники підприємств усвідомили, що досягнення організаційних залежить від дієвості стратегії безпеки організації, основним завданням якої, є управління ризиками. Отже, інтеграція системи ESRM як складової системи ERM стало особливо важливим у великих організаціях і ТНК.

Таким чином, система ESRM розроблена як елемент системи ERM, що забезпечує міжфункціональну співпрацю між кількома управлінськими ланками та різними сферами управління. Оскільки сучасний менеджмент є неефективним, якщо не здійснювати управління стійкістю підприємства та його безпековою діяльністю.

Управління ESRM – це підтип управління, побудованого за моделлю організаційного управління, а його реалізація базується на встановленні політики та формуванні стратегії безпеки підприємства та розподілі ресурсів для її забезпечення. Такий підхід розроблено на основі поняття організаційної стійкості, виходячи з міжнародно-визнаної моделі ERM, а згодом поглиблює та розширює цю модель за рахунок безпекової діяльності щодо управління ризиками.

Прямий зв'язок безпеки з організаційною стійкістю аналізувався Міжнародною організацією зі стандартизації (ISO), в результаті чого вона створила спеціальний комітет ISO/TC 292 у 2015 році. Серед цілей цього комітету – стандартизація можливостей, управління безпекою та стійкістю організації. Відповідно до ISO 22316 (2017) організаційна стійкість визначається як здатність організації поглинати і адаптуватися в мінливому середовищі для досягнення поставлених цілей, виживання та процвітання. Відповідно до цього стандарту найбільш стійкі організації можуть передбачати та реагувати на більшість загроз та отримувати нові можливості, які можуть виникнути в результаті наявних змін внутрішнього та зовнішнього середовища. Підвищення стійкості організації повинна бути її стратегічною метою та результатом ефективного управління безпековою діяльністю [26].

Варто зауважити, що підприємницька діяльність супроводжується ризиками, незалежно від характеру самої діяльності, обсягів обороту чи географічного регіону діяльності. Вплив цих ризиків і результат протидії їм обумовлює можливість максимізації вигод для підприємства, що є причиною отримання додаткових конкурентних переваг на ринку порівняно із підприємствами, що не мають практики управління такими ризиками. Низка іноземних дослідників встановили, що ефективний процес управління ризиками може стати рішенням, яке допоможе підприємствам отримати вигоду додаткові можливості за рахунок так званої ризик-винагороди.

Зараз багато підприємств працюють у глобальному, мінливому та вкрай непрогнозованому середовищі, що не дозволяє менеджменту цих підприємств встановити потенційні ризики, оцінити їх вплив та прийняти зважене управлінське рішення. Відповідно підприємства не виділяють ресурси для захисту від цих ризиків і стають неконкурентоспроможними на ринку або банкрутують. Сучасні підприємці сприймають невизначеність як найбільший ризик, що загрожує досягненню їхньої мети [16]. Тому виникає потреба у формування структури управління, яка допоможе їм послабити дію усіх наявних та потенційних загроз до того, як вони завдадуть шкоди для організації. Відповідно серед усіх можливих ризиків – науковці виокремили вплив непередбачуваних і малоймовірних факторів, які ідентифікуються «чорними лебедями». Це фактори так званої групи ризиків «невідоме-невідоме», тобто загрози, спрогнозувати виникнення яких практично неможливо, однак їхній вплив матиме вирішальне значення на функціонування організації та її безпеку. Хоча сформувати надійну систему управління такого типу ризиками вкрай важко, є вкрай необхідним формування системи безпекових заходів, що допоможуть підтримати процеси життєдіяльності організації та прийняти управлінські рішення щоб пом'якшити вплив негативних факторів на організацію.

Управління безпековою діяльністю підприємства визначається як стратегічний підхід до управління, яке пов'язує інструменти безпеки організації з її місією та цілями, передбачає використання загальноприйнятих і загальноприйнятих принципів управління ризиками. В такому разі безпека – це система, що використовує вразливі місця та загрози для уникнення шкоди та спрямована на перетворення ризиків у стратегічні переваги. Що стосується управління ризиками то вчені трактують її як діяльність, що передбачає оцінку ризиків, зменшення їх негативних наслідків та заходи різних видів для зниження ризиків.

Висновки до першого розділу.

Безпека організації – ключове поняття сучасного менеджменту. Оскільки, враховуючі сучасні реалії та мінливість економічного середовища управління підприємством на безпекових засадах є вимогою сьогодення. Безпека передбачає формування сприятливих умов для розвитку організації та передбачає наявність ефективної системи попередження, виявлення та ліквідації загроз.

Для ефективного розвитку сучасних підприємств вкрай важливим є формування та реалізація стратегії безпеки організації. Сучасна наукова література містить значний перелік підходів до формування стратегії безпеки. В результаті теоретичного аналізу синтезовані найбільш оптимальні та поширені типи стратегій: виживання, існування, обмеженого росту, зростання.

Проаналізовано низку підходів до формування стратегії безпеки та управління безпековою діяльністю підприємством та виокремлено системи ERM та ERSМ як найбільш оптимальні та сучасні.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТОВ «ЛЬВІВСЬКА ПИВНА КОМПАНІЯ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Львівська пивна компанія»

Досліджувана організація – ТОВ «Львівська пивна компанія» отримала статус юридичної особи, та є організацією приватної форми власності. Відповідно до статуту, метою підприємства є задоволення існуючих потреб споживачів щодо постачання товарів повсякденного попиту та отримання прибутку шляхом здійснення підприємницької діяльності в інтересах акціонерів та працівників підприємства.

Згадане підприємство було засноване у 2006 році та розміщено у м. Львів. Однак варто зазначити, що через партнерську організацію «Ніка Захід» ТОВ «Львівська пивна компанія» здійснює дистрибуцію окремих видів товарів непродовольчої групи, що включає:

- побутову хімію та миючі засоби;
- засоби для гігієни та догляду за тілом;
- вироби з паперу для дому.

Збутові підрозділи компанії розташовані у 9 містах України, в тому числі в столиці – м. Київ.

Партнерами підприємства є понад 40 000 магазинів, які займаються дистрибуцією близько 5 000 найменувань товарів.

Також підприємство отримує ренту за складські та офісні приміщення, які знаходяться у межах міста Львів, на вулицях: Європа та Підрясне. Продовольчий склад розташований у суміжній будівлі з офісом. Тому менеджери можуть контролювати наявність товарів на складі, завантаження, відвантаження, а також інвентар біля офісу. Таке розміщення значно спрощує процес документообігу [1].

Організаційна структура управління підприємством представлена на рис. 2.1.

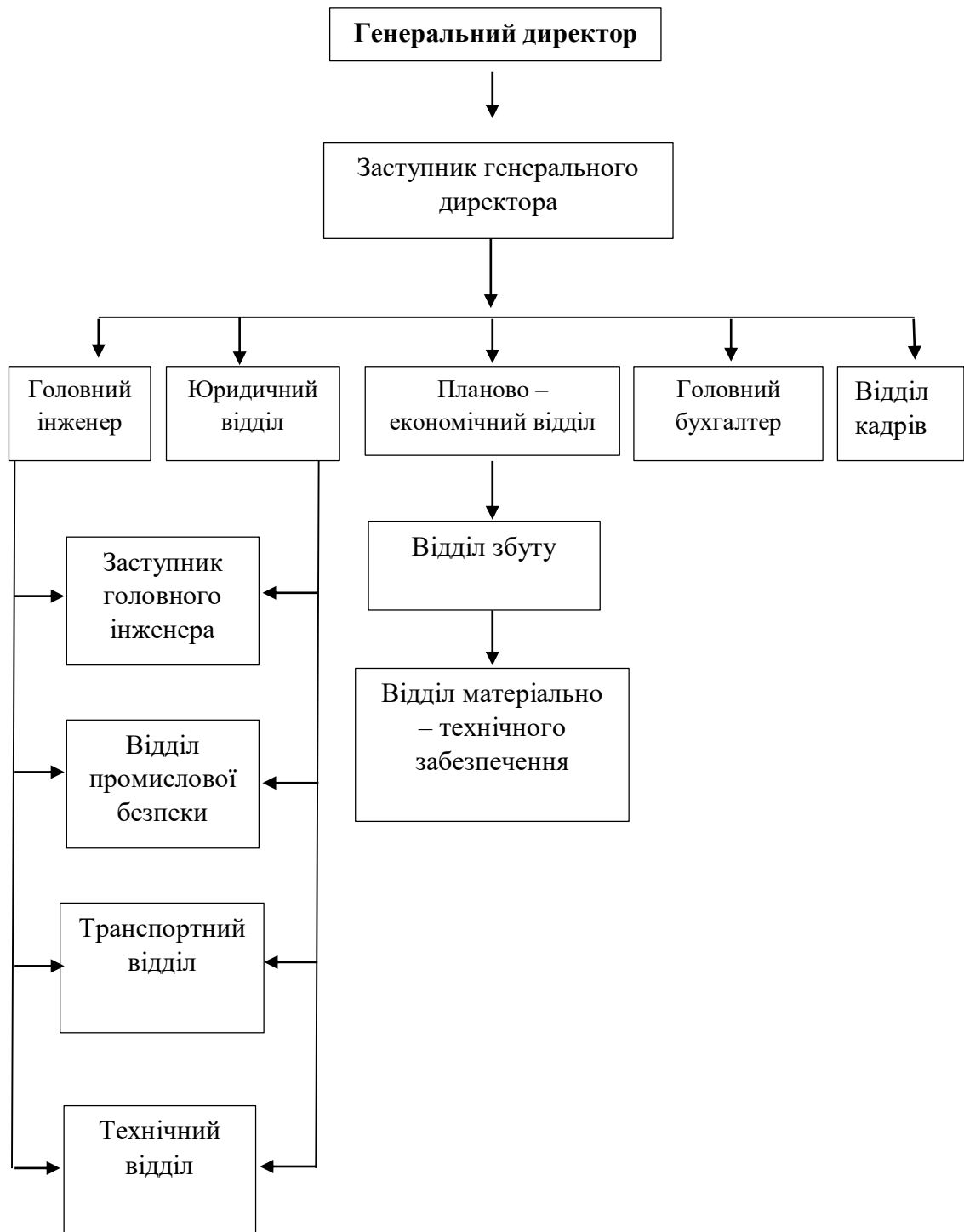


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Львівська пивна компанія».

Можна зробити висновок, що організаційна структура управління ТОВ «Львівська пивна компанія» є лінійною. Така структура управління представлена одноканальними зв'язками між різними ланками управління та працівниками. Найвищим керівним органом підприємства є збори засновників та учасників товариства, до складу яких належать усі учасники товариства або їхні довірені особи. Протягом фінансового року загальні збори проводять не менше, ніж один раз, або у разі нагальної потреби. Проте, такі зібрання повинні бути зі ініційовані будь-кого з учасників, що загалом володіє часткою еквівалентною 10% голосів, або директора підприємства.

Правовою основою процесу управління товариством є законодавство України та статут товариства. Вищим керівним органом ТОВ «Львівська пивна компанія» є генеральний директор товариства. Відповідно до функціональних обов'язків Генеральний директор представляє інтереси товариства, укладає різного роду договори, здійснює фінансове представництво товариства, є розпорядником ресурсів організації, затверджує посадові інструкції, здійснює розпорядчу діяльність: видає та підписує накази, надає обов'язкові вказівки, що стосуються окремих аспектів діяльності підлеглих працівників.

Тобто управлінням підприємством займається безпосередньо генеральний директор, який контролює діяльність усіх підпорядкованих відділів. У його компетенції знаходяться також питання контролю фінансових потоків.

Натомість лінійні керівники, що підпорядковані генеральному директору забезпечують ефективну організацію роботи відповідних сфер діяльності підприємства та забезпечують високу якість послуг відповідно до державних стандартів. Здійснюють керівництво діяльністю допоміжних цехів, таких як постачання підприємства електроенергією, водою тощо.

Директор відділу кадрів є відповідальним за роботу щодо забезпечення товариства кваліфікованими кадрами і рекрутинг службовців необхідних професій, спеціальностей і кваліфікацій. Також цей керівник організовує

роботу спеціалістів із питань найму на роботу, звільнення, підвищення, переведення, проведення переатестації та підвищення кваліфікації працівників. Директор здійснює контроль за розміщенням працівників у різних відділах та підрозділах товариства. Здійснює та несе відповідальність за своєчасне оформлення прийому, підвищення і звільнення співробітників відповідно до чинного трудового законодавства і розпорядженням керівника товариства.

Директор відділу збуту здійснює організацію забезпечення товариства необхідними матеріальними ресурсами для налагодження безперервного функціонування товариства, відповідає за розробку та реалізацію збутової політики, постачання товарів споживачам у відповідності з усіма умовами укладених договорів, а також проводить формуванням пакету замовлень.

Головний інженер здійснює контроль за дотриманням у підрозділах товариства чинного законодавства, правил і технічних норм з охорони праці, гігієни праці на виробництві, протипожежного захисту, техніки безпеки і охорони довкілля, а також відповідає за надання працівникам встановлених пільг та компенсацій за несприятливі умови праці.

У товаристві також передбачена посада енергетика, який гарантує безперебійну роботу, дотримання правильної експлуатації, модернізацію та ремонт усього енергетичного обладнання, електричних і теплових мереж.

Натомість механік займається обслуговуванням механічного обладнання підприємства.

Зазначимо, що однією із головних проблем більшості організацій є координування закупівель і продажів. Тому беззаперечною перевагою товариства «Львівська пивна компанія» є наявність відділу збуту та відповідної інформації про кон'юнктуру ринку та про попит. Це допомагає швидко реагувати на зміни тенденцій на ринку. Також на підприємстві запроваджено поділ на відповідні групи товарів.

Можна окремо виділити відділ Головного бухгалтера. Цей відділ очолюється головним бухгалтером, також до його складу входять бухгалтер

та касир. До обов'язків головного бухгалтера належать, зокрема: ведення бухгалтерського обліку, контроль та організація фінансової діяльності товариства, контроль за ощадливим використанням трудових, фінансових та матеріальних ресурсів, збереження майна підприємства, своєчасне подання звітів для податкової інспекції, контроль за податковими нарахуваннями тощо. Відповідно касир займається процесом поводження із грошима, тобто готівковим розрахунком [2].

У збутовому відділі працюють два менеджери. Основними функціями цього відділу є:

- розробка асортиментної політики;
- пошук потенційних постачальників;
- організація закупівель;
- прийом товарів;
- управління торговими агентами;
- організація замовлень для постачання товарів;
- організація логістичних операцій.

Організаційна структура товариства ґрунтується на принципі функціональної відповідальності, коли кожен із лінійних керівників займається дорученими йому функціями. Наприклад, менеджер із закупівель відповідальний за постачання товарів, пошук постачальників, контроль стану товарних запасів тощо.

Менеджер із збуту займається підготовкою необхідних товаросупровідних документів (бланків для замовлення та рекламних матеріалів). Також, він здійснює прийом замовлень, що залишають потенційні споживачі по телефону та в торговому залі офісу, здійснює контроль за складськими операціями, контролює процес відвантаження товару та повернення товарів від покупців, займається аналізом ефективності підприємницької діяльності товариства тощо.

Торговий зал ТОВ «Львівська пивна компанія» складається із двох вітрин, на яких представлені зразки товарів, що реалізує підприємство. Підприємство володіє складськими площами, що оснащені вантажопідіймальним обладнанням, також закритими та відкритими складськими приміщеннями із належними під'їзними шляхами для різного виду транспорту. Складський комплекс товариства розташований у промисловій зоні міста та знаходиться на площі 5,48 га. До нього підведені автомобільні шляхи та комунікації, що забезпечують товарообіг продукції товариства. На території підприємства знаходиться чотири різні цехи, адміністративна будівля та 2 КПП (контрольно-пропускні пункти).

Чисельність персоналу на момент організації товариства становила 100 працівників, на сьогодні чисельність працівників становить 110 осіб. Відносно незначне зростання чисельності працівників зумовлено розширенням складських площ та збільшенням клієнтської бази.

ТОВ «Львівська пивна компанія» володіє відокремленим майном і несе відповідальність за своїми зобов'язаннями цим майном, також може від свого імені здобувати і здійснювати майнові і особисті не майнові права, може бути позивачем чи відповідачем у суді. Компанія в своїй діяльності керується статутом підприємства, законодавством України і нормативними актами виконавчих органів влади та органів місцевого самоврядування.

Зазначена структура ТОВ «Львівська пивна компанія» сприяє реалізації мети товариства – створення високоефективної дистрибуції, що працює для задоволень потреб споживачів і акціонерів, а також отримання прибутку.

Організаційна структура управління підприємством повинна забезпечувати маневреність виробництва, що дозволить реагувати на зміни попиту або на діяльність конкурентів: падінням частки підприємства на ринку, зниженням цін, удосконаленням технології, процесу виробництва, логістичних процесів тощо.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Львівська пивна компанія»

Для аналізу товариства, з метою визначення його сильних та слабких сторін, встановлення стратегічних можливостей та загроз пропонується здійснити SWOT-аналіз товариства [17].

SWOT-аналіз – це аналіз, що дозволяє здійснити комплексне дослідження стану зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності організації. Зазначений аналіз ТОВ «Львівська пивна компанія» представлено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

SWOT – аналіз підприємства

<p>Сильні сторони (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • достатньо висока якість послуг; • високі можливості щодо розширення ринку збуту; • наявність своєї мережі зі збуту продукції. 	<p>Слабкі сторони (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> • недостатній рівень технологій; • позначаються негативно на фінансовому становищі контракти на довгий строк із відстрочкою платежу до одного місяця, або більше.
<p>Можливості (O):</p> <ul style="list-style-type: none"> • висока якість послуг, якщо порівнювати з іншими компаніями; • якість послуг дає змогу мати перевагу у покупців, надає змогу укласти договори на довгий строк; • притаманні стійкі зв'язки з іншими організаціями. 	<p>Загрози (T):</p> <ul style="list-style-type: none"> • собівартість та середня ціна і їх співвідношення; • немає інвестицій із зовнішніх джерел; • наявність на ринку послугів даного типу; • легкий доступ на ринку для конкурування.

Як показав результат аналізу, сильних та слабких сторін у ТОВ «Львівська пивна компанія» є достатньо. Однією із основних сильних сторін товариства є висока якість послуг та наявність власної мережі збуту. До слабких сторін зачислено низький рівень технологій та довгострокові контракти з відстрочкою платежу до 1 місяця і більше. SWOT – аналіз виявив також ряд можливостей товариства, серед яких: наявність усталених зв'язків

із підприємствами, висока якість товарів, що постачаються. Із загроз товариства виокремлено: відсутність зовнішніх джерел інвестицій та насиченість ринку аналогічними послугами. Організація є найпоширенішою формою людської спільноти і первинним осередком у соціумі. В той же час організація виступає у ролях як об'єкта, так і суб'єкта суспільних відносин.

Тому дослідження структури апарату управління будь-якої організації є початковим етапом аналізу стратегії безпеки підприємства. При дослідженні організаційної структури ТОВ «Львівська пивна компанія» можна зробити висновок, що в її основу було закладено такі фундаментальні принципи:

- принцип єдиноначальності та персональної відповідальності, дотримання якого забезпечує наявна структура управління;
- підпорядкованість усіх підрозділів і окремих виконавців чітко розподілена: кожен працівник має лише одного керівника, від якого він отримує вказівки та перед яким він звітує за виконану роботу;
- відділи оперативного управління безпосередньо наближені до господарського процесу товариства з метою децентралізації вирішення поточних проблем.

Зазначимо, що до переваг структури апарату управління товариством належать:

- високий рівень компетентності фахівців, що відповідають за відповідні функціональні ланки;
- значний рівень операційної мобільності лінійних керівників внаслідок вивільнення часу за рахунок підготовки аналітичних відомостей із різних питань функціональної діяльності [6].

Важливим аспектом формування стратегії безпеки підприємства є однозначно рівень кваліфікованості персоналу. Зокрема йдеться про рівень освіченості працівників. Оскільки гарантувати безпеку організації в період активної фази розвитку економіки знань та процесів діджиталізації неможливо без аналізу цього показника.

Рівень освіти працівників організації демонструє реальні перспективи розвитку та основні загрози, що спіткають організацію у майбутньому. Показники освітнього рівня працівників ТОВ «Львівська пивна компанія» подані нижче у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Показники освітнього рівня працівників ТОВ «Львівська пивна компанія» у 2019 – 2021 роках

Показник	2019	2020	2021
Всього персоналу (осіб)	100	100	110
Середня освіта (осіб)	30	30	28
Середня-спеціальна освіта (осіб)	20	20	27
Незакінчена вища освіта (осіб)	4	4	4
Вища освіта (осіб)	43	43	48
Більше однієї вищої освіти (осіб)	3	3	3

В результаті аналізу можна стверджувати, що ТОВ «Львівська пивна компанія» є відкритою організацією. Понад 43 % працівників мають вищу освіту, а якщо взяти до уваги працівників із незакінченою вищою освітою та працівників із двома вищими освітами то цей показник сягне 50 %. Таким чином, можна зробити висновок щодо рівня освіченості персоналу товариства як доволі високий, що дозволяє охарактеризувати працівників фірми як професійних, молодих та орієнтованих на розвиток і самовдосконалення.

Важливим елементом аналізу є аналіз показника плинності кадрів. Інколи цей показник ще називають індексом втрати людських ресурсів або персоналу. Цей показник розраховується за традиційною формулою:

$$I_{пл} = \frac{K_{зв}}{K_{сер}} \times 100 \%,$$

Де:

$I_{пл}$ – індекс плинності кадрів;

$K_{зв}$ – кількість звільнених працівників протягом року;

$K_{сер}$ – середньоспискова кількість працівників.

Показник плинності кадрів демонструє рух робочої сили, що спричинений незадоволеністю працівника запропонованими умовами праці чи незадоволеністю організації конкретним працівником. Цей показник дуже важко аналізувати з позиції конкретних суджень. Його слід аналізувати виходячи із трьох постулатів: стану економіки галузі, можливостей підприємства та особистості працівника, його професійних та людських характеристик. Хоча усі вони перебувають у взаємозв'язку, кожен з них можна аналізувати окремо.

Таблиця 2.3.

Плинність кадрів на ТОВ «Львівська пивна компанія»

Показник	2019 р.	2020 р.	2021 р.
Кількість звільнених осіб за рік	27	41	45
Середня кількість працівників протягом року, осіб	100	100	115
Індекс плинності, %	27	37,3	40

З результатів аналізу робимо висновок, що індекс плинності кадрів на підприємстві кожного року збільшується – що в загальному негативно позначається на діяльності товариства та негативно впливає на стратегічні цілі організації, окрім того становить значний рівень загрози економічній безпеці підприємства. Звільнені працівники це також джерело поширення інсайдерської інформації, комерційної таємниці тощо. Проте варто взяти до уваги пандемію корона вірусу COVID-19, що безумовно мала значний вплив на прибутковість організації, на рівень оплати праці працівників та вплинула на процеси плинності кадрів. Тому, враховуючи теперішні реалії, на плинність кадрів дивляться не тільки як на цілком негативне явище, з яким потрібно боротись аж до повної його ліквідації, а й як на об'єктивне явище, що викликане глобальними тенденціями. Інколи, звільнення працівників розглядається як антикризовий та безпековий захід, що покликаний врятувати підприємство.

Загалом проблема в кадровому управлінні зводиться до реорганізації неорганізованого переміщення працюючих з однієї організації в іншу, більш організовану та регульовану. Кінцевою метою процесу аналізу плинності кадрів є пошук методів регулювання та управління цим процесом у стратегічному напрямку з метою реалізації стратегії безпеки організації. Тому, за такого підходу оцінка економічної ролі плинності кадрів може бути суперечливою та двозначною.

Дослідження структури та якісного складу персоналу товариства продемонстрував, що рівень освіченості протягом останніх 3 років зростає. Частка працівників з вищою освітою становила 47,8 % від всієї чисельності. Професійна підготовка працівників перебуває на середньому рівні. Загалом всіх працівників можливо охарактеризувати як молодих, професійних і орієнтованих на постійний розвиток у роботі. Також, було здійснено аналіз плинності персоналу, що дозволило зробити висновки про негативні тенденції в організації, оскільки цей показник невпинно зростає.

У процесі аналізу товариства «Львівська пивна компанія» було також виявлено низку проблем, пов'язаних із стратегічною організацією системи управління.

Зокрема, на управлінському рівні виокремлено наступні проблеми:

- невизначеність у стратегічних цілях управління;
- відсутність стратегії управління персоналом;
- інколи спостерігається не чітке розуміння завданнях, що поставлені керівництвом;
- на підприємстві присутні елементи авторитарного стилю управління;
- колективу притаманні конфлікти, високий рівень стресових ситуацій;
- стагнація потрібних змін в сфері управління персоналом.

Також в процесі аналізу виокремлено низку проблем у системі управління персоналом:

- невідповідний рівень кваліфікації працівників відділу кадрів;

- доволі великий обсяг роботи, який належить виконувати один працівник відділу кадрів, що призводить до зниження ефективності роботи зазначеного відділу та впливає на ефективність роботи усієї організації;

- низький рівень мотивації персоналу;

- неналежний мікроклімат на підприємстві;

- відсутні стратегічні перспективи збільшення трудового потенціалу працівників товариства;

- погане рівень комунікації з іншими структурними підрозділами;

- недостатня увага приділяється підвищенню кваліфікації працівників підприємства;

- немає встановлених критеріїв оцінки працівників підприємства;

- відбір персоналу здійснюється не сумлінно, що у результаті призводить до того, що у штат потрапляють працівники які не відповідають затребуваним вимогам товариства;

- не здійснюється аналіз ринку праці, відсутні планування та прогноз потреби у працівниках;

- у компанії ТОВ «Львівська пивна компанія» немає професійної та соціально-психологічної адаптації працівників.

2.3. Фінансовий аналіз ТОВ «Львівська пивна компанія»

Для проведення фінансового аналізу ТОВ «Львівська пивна компанія», скористаємося даними фінансової звітності підприємства за аналізований період – 2019-2021 роки та побудуємо порівняльний аналітичний баланс (табл.2.4).

Таблиця 2.4

Горизонтальний аналіз балансу ТОВ «Львівська пивна компанія»

	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Зміни 2019-2020 рр.	Зміни 2019-2021 рр.
Актив					
I. Необоротні активи, тис. грн.	98903	102998	104621	+4095	+1622
II. Оборотні активи, тис. грн.	93491	102504	121957	+9013	+19452
- запаси	66896	70805	82966	+3908	+12161
- дебіторська заборгованість	17934	23134	28067	+5200	+4933
- поточні фінансові інвестиції	1716	111	4155	-1605	+4144
- грошові кошти та їх еквіваленти	4817	7241	5571	+2424	-1670
- інші оборотні активи	2127	1212	1196	-914	-16
III. Витрати майбутніх періодів	21	231	165	+210	-65
Баланс	192416	205735	226743	+13318	+21008
Пасив					
I. Власний капітал, тис. грн.	130617	135354	139375	+4736	+4021
II. Забезпечення наступних витрат	40	246	269	+206	+23
III. Довгострокові зобов'язання	3953	5567	5764	+1613	+197
IV. Поточні зобов'язання, тис. грн.	57799	64555	81312	+6755	+16757
- короткострокові кредити банків	20406	28306	32198	+7899	+3892
- векселі видані	6293	3710	3851	-2583	+140
- кредиторська заборгованість	11719	10783	11731	-935	+948
- поточні зобов'язання за розрахунками	19007	21429	32971	+2421	+11542
- інші поточні зобов'язання	373	326	559	-46	+233
V. Доходи майбутніх періодів	5	11	21	+7	+10
Баланс	192416	205735	226743	+13318	+21008

Здійснивши горизонтальний аналіз даних балансів за 2019-2021 роки доцільно виокремити такі висновки.

1. Загалом активи товариства збільшились майже на 19 % у порівнянні з 2019 р. Також збільшилась частка і необоротних активів, але це відбулося завдяки оновленню та технічного удосконалення основних виробничих фондів.

2. Структура оборотних коштів також зазнала змін. Зокрема, збільшився розмір виробничих запасів за попередні два роки на 16,68 млн. натомість зменшився обсяг грошових коштів. Такі зміни можуть свідчити про зниження ділової активності товариства. Водночас простежуються зміни у розмірі дебіторської заборгованості за товари та послуги, а у відсотковому значенні ці зміни складають близько 57 %. Така ситуація свідчить про те що товариство активно працювало із партнерами на умовах фірмового кредиту та відстрочки платежу. Тобто підприємство виступало кредитором своїх партнерів. Проте така тенденція не є вкрай негативною враховуючи теперішні реалії економіки та глобальну пандемію COVID-19. За таких умов товариство намагалося зберегти партнерів та свою частку ринку тому й виступало у ролі кредитора. Зазначимо, що такі заходи були ефективними, а у майбутньому на товариство очікує приплив фінансових ресурсів у виді погашеної дебіторської заборгованості.

3. Також в результаті здійсненого аналізу пасивів товариства варто зазначити, що зобов'язання ТОВ «Львівська пивна компанія» збільшилися. Йдеться про зростання частки короткострокових кредитів за попередні два роки на 12,7 %. Таке збільшення в певній мірі відбулося за рахунок нарощування обсягів виробництва на що не вистачало власних коштів, які були виведені у формі дебіторської заборгованості. Намагаючись зберегти позиції на ринку ТОВ «Львівська пивна компанія» посилила свою залежність від кредиторів та інвесторів.

Наступним кроком після аналізу горизонтального балансу є вертикальний баланс товариства, таблиця 2.5.

Таблиця 2.5.

Вертикальний аналіз балансу ТОВ «Львівська пивна компанія»

	2019 р.	2020 р.	2021 р.	Частка до суми балансу 2019 р.	Частка до суми балансу 2020 р.	Частка до суми балансу 2021 р.
Актив						
I. Необоротні активи, тис. грн.	98903	102999	104621	51,40%	50,08%	46,15%
II. Оборотні активи, тис. грн.	93491	102504	121957	48,58%	49,82%	53,78%
- запаси	66896	70805	82966	34,79%	34,42%	36,58%
- дебіторська заборгованість	17934	23134	28067	9,34%	11,25%	12,38%
- поточні фінансові інвестиції	1716	111	4155	0,89%	0,05%	1,85%
- грошові кошти та їх еквіваленти	4817	7241	5571	2,51%	3,53%	2,47%
- інші оборотні активи	2127	1212	1196	1,10%	0,59%	0,54%
III. Витрати майбутніх періодів	21	231	165	0,02%	0,12%	0,08%
Баланс	192416	205737	226743	100%	100%	100%
Пасив						
I. Власний капітал, тис. грн.	130617	135354	139375	67,88%	65,79%	61,47%
II. Забезпечення наступних витрат	40	246	269	0,02%	0,13%	0,12%
III. Довгострокові зобов'язання	3953	5567	5764	2,06%	2,70%	2,54%
IV. Поточні зобов'язання, тис. грн.	57799	64555	81312	30,05%	31,39%	35,87%
- короткострокові кредити банків	20406	28306	32198	10,61%	13,76%	14,20%
- векселі видані	6293	3710	3851	3,28%	1,80%	1,70%
- кредиторська заборгованість	11719	10783	11731	6,08%	5,24%	5,18%
- поточні зобов'язання за розрахунками	19007	21429	32971	9,89%	10,42%	14,53%
- інші поточні зобов'язання	373	326	559	0,18%	0,16%	0,25%
V. Доходи майбутніх періодів	5	11	21	0,02%	0,02%	0,01%
Баланс	192416	205735	226743	100%	100%	100%

Здійснивши вертикальний аналіз даних балансів за 2019-2021 роки доцільно виокремити такі висновки.

1. На кінець 2020 р. збільшилась частка обігових активів товариства і становила 53,78 %, а розмір грошових коштів становив лише 2,47%. Можна зауважити, що такий обсяг коштів є недостатнім для розвитку підприємства та є свідченням нестачі фінансових ресурсів в обігу для розширення матеріально-технічної бази виробництва.

2. Протягом аналізованого періоду зменшується також частка основних засобів. Враховуючи усталену економічну практику ведення бізнесу слід зменшувати частку необоротних активів за рахунок зниження обсягів неліквідних активів, а не за рахунок зниження обсягу коштів, що призначені для поповнення оборотних активів.

3. Аналіз показав, що обсяг власного капіталу ТОВ «Львівська пивна компанія» становить 61,5 %. Безумовно це є свідченням того, що товариство володіє певним резервом фінансової стійкості. Проте, у порівнянні із 2019 р. частка власного капіталу скоротилася, що не є позитивною зміною для товариства. Причиною таких змін є збільшення обсягу зобов'язань товариства.

Здійснивши горизонтальний та вертикальний аналіз балансу ТОВ «Львівська пивна компанія» можемо навести узагальнені висновки:

- ✓ відчувається брак оборотних активів, що становить загрозу для показників фінансової стійкості та платоспроможності товариства, а також знижує рівень його ділової активності;
- ✓ існує значний рівень дебіторської заборгованості у розрахунках партнерів з товариством, що негативно впливає обсяг ліквідних активів та призвело до збільшення обсягів короткострокових банківських кредитів отриманих товариством.

Одним із елементів аналізу підприємства є аналіз його фінансових показників. Він є основою стратегічного планування та дає змогу керівникам відшукати джерела ресурсів та встановити напрями стратегічного розвитку

організації. Аналіз фінансових показників дозволяє встановити сильні сторони організації та визначити потенційні загрози для стану безпеки. Підсумовуючи зазначимо, що аналіз фінансових показників має на меті знаходження оптимальних напрямів реалізації цілей організації, таких як:

- збільшення темпів оборотності активів;
- забезпечення фінансової стійкості та ліквідності підприємства;
- збільшення прибутків на підприємстві.

Аналіз здійснюється у розрізі чотирьох основних груп показників діяльності підприємства:

- ліквідність;
- оборотність активів;
- рентабельність;
- ринкова вартість.

Кожна з цих груп характеризується різними коефіцієнтами, що можуть різнитися в залежності від цілей аналізу.

Отже, аналіз фінансових показників організації – це дослідження якісної сторони бізнесу, що полягає в економічній характеристиці:

- фінансової стійкості;
- платоспроможності;
- ділової активності;
- фінансових результатів;
- порівняння показників фінансової діяльності підприємства з нормативами та середньогалузевими значеннями.

Найважливішим показником фінансового аналізу є обсяг реалізації та його динаміка, а також рентабельність підприємства. Ці показники відображають реальний обсяг діяльності підприємства.

Розрахунок зазначених показників представлено у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Річні фінансові показники ТОВ «Львівська пивна компанія»

Стаття	2018	2019	2020	2021
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	1149989	1626344	1894844	1699484
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	1023991	1463060	1686406	1479789
Валовий прибуток	125998	163284	208438	219695
Фінансові витрати	1327	2717	1349	20983
Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	6199	13842	19451	12457
Чистий фінансовий результат: прибуток	5203	11342	15833	9076
Сукупний дохід	5203	11342	15833	9076

За даними аналізу можна стверджувати, що чистий дохід від реалізованої продукції ТОВ «Львівська пивна компанія» 2018 року становив 1149 989 тис. грн. та щорічно зростав до 2020 р. Проте він знизився у 2021, що стало наслідком глобальної пандемії COVID-19.

Варто зазначити, що поряд із зростанням доходів зростала і собівартість та валові витрати підприємства. Така тенденція простежувалася у період з 2018 по 2020 роки. Відповідно, робимо висновок, що ріст доходів був спричинений ціновими факторами та мав екстенсивний характер. Для формування стратегії безпеки підприємства необхідно забезпечити інтенсивний та ефективний його розвиток, що полягає у збільшення доходів за рахунок підвищення продуктивності праці, ефективності виробництва, оптимізації логістичних процесів тощо.

2.4. Формування стратегії безпеки ТОВ «Львівська пивна компанія»

Враховуючи сучасні економічні реалії та різні дестабілізуючі чинники такі як: пандемія корона вірусу, що спричинила суворі та тривалі карантинні обмеження, світову економічну рецесію, гібридну війну Російської Федерації проти України та інші глобальні катаклізми формування стратегії безпечного розвитку підприємства є вимогою сучасності та домінантою сучасної концепції управління бізнесом. Стратегія безпечного розвитку підприємства передбачає формування механізмів та інструментів без пекового спрямування, а також накопичення ресурсів, що необхідні для функціонування системи безпеки підприємства. Усе це є невід’ємними атрибутами стратегії безпеки підприємства [29].

Здійснивши аналіз ТОВ «Львівська пивна компанія» можна зробити висновок, що товариство перебуває у хорошому фінансово-економічному становищі, що характеризується певними недоліками. Проте на підприємстві відсутня як така стратегія безпеки, є тільки програма забезпечення економічної безпеки товариства. Відповідно формування стратегії безпеки є пріоритетним напрямом діяльності товариства. Що сприятиме протидії наявним та потенційним загрозам у майбутньому. Стратегія безпеки, як уже зазначалося, є невід’ємною складовою теперішньої концепції управління, для якої характерними умови високого ризику та невизначеності.

Для формування стратегії безпеки ТОВ «Львівська пивна компанія» застосуємо алгоритм, представлений на рисунку 2.2.



Рис. 2.2. Етапи процесу розроблення стратегії безпеки підприємства.

Виходячи із мета стратегія безпеки підприємства повинна забезпечувати такі базові цілі:

- забезпечувати швидку адаптацію підприємства до зміни умов зовнішнього та внутрішнього середовища;
- виявляти існуючі та потенційні загрози для підприємства;
- ефективно застосовувати превентивну діяльність щодо загроз;
- мінімізувати негативні ефекти від дії несприятливих чинників;
- забезпечувати стійкість та стабільність підприємства.

Зазначимо, що процес управління економічною безпекою підприємства полягає у формуванні та реалізації стратегії безпеки підприємства [30].

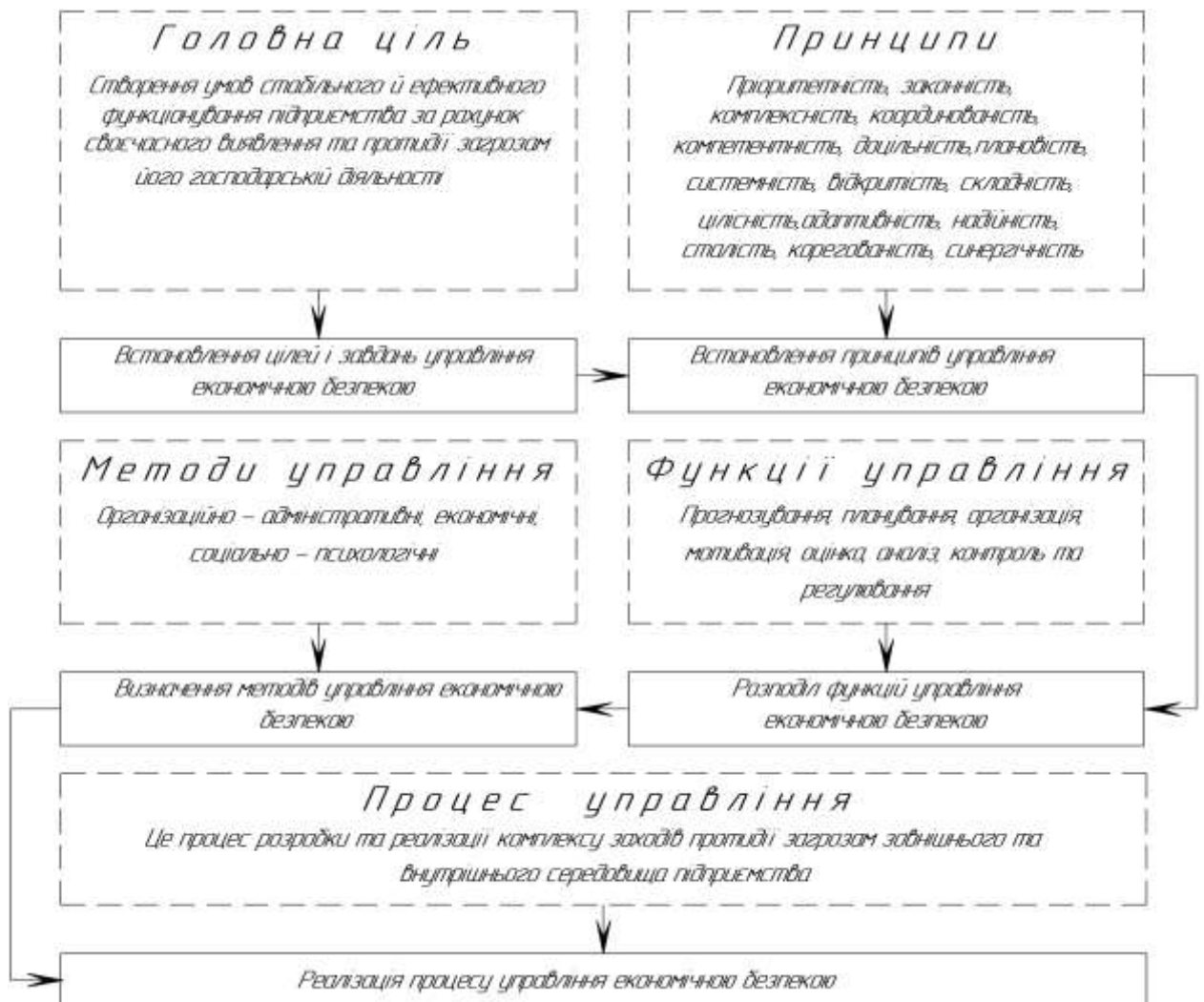


Рис. 2.3. Модель реалізації процесу управління економічною безпекою підприємства.

Тому стратегію безпечного розвитку можна розглядати як комплексну програму дій, що визначає пріоритетні напрямки управління для ефективної протидії загрозам та набір необхідних засобів для такої протидії. Стратегія безпеки повинна бути невід'ємною складовою функціональної стратегії підприємства. Її реалізація передбачає використання методів і видів управління залежно від умов в яких вона реалізується, та передбачає фіксацію відповідальності, повноважень та встановлення суб'єктів безпекової діяльності. Процес реалізації стратегії є терміновим після чого проводяться регулярні оцінки стану економічної безпеки підприємства. Завдяки цьому можна оцінити ефективність реалізації передбачених заходів стратегії безпеки.

Економічна безпека підприємства – це стан підприємства, який передбачає потенційні можливості та перспективи завдяки ефективному використанню ресурсів та налагодженої безпекової діяльності. Отже, стан економічної безпеки підприємства, тобто функціональні компоненти (фінансові, управлінські, кадрові та інтелектуальні, виробничі, маркетингові, комерційні, інформаційні, екологічні, юридичні та дійсні) можна представити як показники рівня використання потенціалу підприємства. Тенденції цього показника визначають фазу життєвого циклу організації. Однак слід зазначити, що управління знаходиться в контексті безпечного розвитку підприємства та повинні передбачати базові рівні, а саме: поточна, тактична та стратегічна безпека.

Для формування стратегії безпеки підприємства необхідно здійснити безпековий аналіз та визначити потенційні види та джерела загроз для ТОВ «Львівська пивна компанія».

Аналіз здійснювався за допомогою інтегрального показника впливу загрози, розрахованого за формулою [32]:

$$I_{пз} = \frac{K_{e1}(P_1 * M_1) + K_{e2}(P_2 * M_2) + K_{en}(P_n * M_n)}{n},$$

де

$I_{пз}$ – інтегральний показник впливу загрози.

K_e – ваговий коефіцієнт думки експерта, діапазон його значення від 0 до 1.

P – ймовірність виникнення загрози;

M – можливий негативний вплив;

n – кількість експертів.

Встановлення вагових коефіцієнтів здійснюється в залежності від кількості учасників експертної групи. Експертна група формувалася із фахівців підприємства ТОВ «Львівська пивна компанія» та сторонніх фахівців безпеки знавців.

Зазначимо, що інтегральний показник впливу загрози має таку градацію:

- незначна загроза – 0,01 – 0,24;
- помірна загроза – 0,25 – 0,49;
- значна загроза – 0,50 – 0,74;
- небезпечна загроза (небезпека) – 0,75 – 1

розрахувавши значення інтегрального показника можна отримати перелік загроз та ступінь їхнього впливу.

Результати здійсненого аналізу представлені у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

Загрози економічній безпеці ТОВ «Львівська пивна компанія»

Зміст загрози	Ймовірність Загрози (P)					Величина можливого збитку (M)					Ваговий коефіцієнт думки експерта (Ke)					Інтеграл. показник (Іпз)	Вид загрози
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5		
Експерти																	
Скорочення сукупного попиту внаслідок пандемії COVID-19	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	3	3	3	3	3	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,5	значна
Дефіцит сировини	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	1	1	1	1	1	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,02	незначна
Інфляція та зростання закупівельних цін на сировину	0,3	0,4	0,6	0,1	0,6	2	2	2	1	3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,25	помірна
Загострення конкурентної боротьби	0,5	0,5	0,5	0,5	0,6	2	2	2	2	3	0,2	0,1	0,2	0,1	0,4	0,26	помірна
Інформаційна складова (промислове шпигунство, крадіжка клієнтської бази тощо)	0,8	0,8	0,8	0,8	0,9	3	3	3	3	3	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,5	значна
Недобросовісна конкуренція	0,2	0,3	0,1	0,1	0,6	1	2	1	1	3	0,1	0,2	0,2	0,1	0,4	0,32	помірна

За допомогою здійсненого аналізу можемо визначити основні види загроз, що матимуть найвищий ступінь небезпеки. Серед потенційних загроз значний рівень небезпеки мають такі: скорочення сукупного попиту внаслідок пандемії COVID-19 та інформаційна складова безпеки, що включає промислове шпигунство, крадіжка клієнтської бази тощо. Враховуючі характер цих загроз, тобто те що їх неможливо повністю усунути, а слід постійно їм протидіяти необхідно формувати стратегію безпеки підприємства. Відповідно слід сформувавши концепцію економічної безпеки підприємства (таблиця 2.8.).

Таблиця 2.8.

Суть концепції економічної безпеки підприємства

Розділ програми	Підрозділ	Функції підрозділу
Захист бізнес-середовища	Діловий моніторинг	Збір інформації про ймовірних партнерів та конкурентів підприємства
	Моніторинг внутрішнього середовища	Контроль лояльності персоналу, соціально-психологічного клімату в колективі
	Формування іміджу	Створення та підтримка іміджу юридичної та соціально відповідальної організації
Захист інформаційних ресурсів та нематеріальних активів	Захист інформаційних ресурсів	Забезпечення цілісності інформаційних систем, програмного забезпечення та інформації, захист від витоку інформації
	Захист нематеріальних активів	Захист інтелектуальної власності, майнових прав, гудвіл
Захист фінансових ресурсів	Фінансовий моніторинг	Контроль платоспроможності та фінансової стійкості підприємства
	Страховання	Захист ресурсів підприємства шляхом передачі відповідальності страховій компанії
	Правовий захист	Оформлення та юридичний супровід документації підприємства
Захист трудових ресурсів	Кадровий менеджмент	Захист від кадрових ризиків
	Соціальний захист	Соціальне та пенсійне страхування, реалізація соціальних програм

Концепція економічної безпеки підприємства полягає у формуванні функціональних цілей та розподілі повноважень щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Оскільки безпекова діяльність в сучасних умовах є перманентною, пропонується створити на підприємстві відділ економічної безпеки, що займатиметься реалізацією стратегії безпеки товариства.

Відповідно стратегія підприємства повинна бути спрямована на забезпечення розвитку підприємства шляхом належного функціонування безпекової діяльності. Цього можна досягнути дотримуючись таких постулатів:

- сформувати відділ економічної безпеки на базі якого функціонуватиме єдиний безпековий центр, очолюваний керівником підприємства, що координуватиме безпекову діяльність;
- забезпечити розробку методичних рекомендацій безпечового характеру та домогтися їх поширення серед працівників.

Відділ економічної безпеки повинен виконувати певні безпекові функції, виконання яких іншими підрозділами та відділами товариства є недоцільними з огляду на такі чинники:

- структурні підрозділи не мають у своєму штаті кваліфікованих фахівців для виконання безпекової діяльності;
- передача основних функцій іншим структурним підрозділам товариства не може забезпечити якісного управління безпековою діяльністю, оскільки це є системна та комплексна діяльність;
- безпекові функції є для інших підрозділів додатковими, а не основними;
- налагодження контролю за діяльністю інших структурних підрозділів є вкрай складним завданням.

Отже відділ економічної безпеки повинен виконувати певні безпекові функції, що представлені у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Функції, які покладені на службу економічної безпеки підприємства

Функція	Сутність функції
Організаційна	<p>1. Організація роботи з правового та інженерно-технічного захисту комерційних таємниць підприємства; 2. Організація режиму безпеки за здійснення всіх видів діяльності, включаючи зустрічі, переговори й наради в рамках ділового співробітництва підприємства з іншими партнерами;</p> <p>3. Організація та регулярне проведення навчання працівників підприємства й служби економічної безпеки за всіма напрямками захисту комерційної таємниці.</p>
Організаційно- захисна	<p>1. Організація особистої безпеки керівництва та провідних менеджерів і спеціалістів підприємства; 2. Організація та проведення службових розслідувань за фактами розголошення або втрати документів чи інших порушень безпеки підприємства; 3. Розробка оновлення і поповнення переліку і відомостей, що є комерційною таємницею та інших нормативних актів, які регламентують порядок організації безпеки й захисту інформації.</p>
Контроль	<p>1. Моніторинг внутрішнього та зовнішнього середовища сільськогосподарських підприємств; 2. Координація дій інших підрозділів підприємства; 3. Контроль виконання вимог матеріалів інструктивного характеру</p>
Облікова і технічний захист	<p>Введення обліку сейфів і металевих шаф, що в них дозволено постійне чи тимчасове зберігання конфіденційних документів, а також облік та охорона спеціальних приміщень і технічних засобів у них</p>
Ділова активність	<p>Підтримка контактів із правоохоронними органами та службами безпеки сусідніх підприємств в інтересах вивчення криміногенної обстановки в районі</p>

Служба економічної безпеки товариства складатиметься із персоналу у розмірі 5 осіб, зокрема: керівник відділу, аналітик, спеціаліст із економічної безпеки, спеціаліст із захисту інформації, спеціаліст із фізичної безпеки. Усі ці посади є обґрунтовані результатами здійсненого аналізу, що дозволив визначити слабкі місця та основні загрози для розвитку бізнесу. Відповідно формування відділу економічної безпеки сприятиме протидії визначеним загрозам та забезпечить ефективний розвиток товариства.

Висновки до другого розділу

ТОВ «Львівська пивна компанія» – підприємство, утворене у 2006 році та розташоване у м. Львів. Товариство характеризується лінійною структурою управління. Керівним органом управління товариством є збори засновників та учасників товариства. Виконавча влада зосереджена у генерального директора товариства. Відповідно він представляє інтереси організації, формує трудові контракти, здійснює представницьку функцію.

Провівши дослідження рівня освіченості працівників, зроблено висновок про задовільний рівень освіченості, що сприяє формуванню стратегічних перспектив організації. Більшість працівників товариства характеризується як кваліфіковані, орієнтовані на розвиток та самовдосконалення.

Проаналізувавши фінансові показники ТОВ «Львівська пивна компанія» за період з 2018 по 2021 роки простежено тенденцію їх зростання, щодо доходів та витрат підприємства. Тільки у 2021 році фінансові показники підприємства погіршились у зв'язку із пандемією.

Здійснено безпековий аналіз товариства та встановлено основні загрози та здійснено їх ранжування. Розроблено основні аспекти формування стратегії безпеки підприємства та розроблено рекомендації щодо формування відділу економічної безпеки на підприємстві.

ВИСНОВКИ

Для успішного функціонування сучасних організацій необхідно приділяти значної уваги питання безпеки. Оскільки безпека організації – це ключове поняття сучасного менеджменту. Відповідно, формування стратегії безпеки організації є фундаментальним завданням сучасних підприємств.

У роботі проаналізовано значну кількість наукових джерел для встановлення сутності стратегії безпеки організації та виокремлення її ключових положень. Встановлено, що безпека передбачає формування сприятливих умов для розвитку організації та передбачає наявність ефективної системи попередження, виявлення та ліквідації загроз.

Описано основні типи стратегій безпеки організації, виокремлено основні складові стратегії безпеки організації. Описано основні підходи до формування стратегії організації та в результаті виокремлено системи ERM та ERSM як найбільш оптимальні та сучасні.

В результаті здійсненої характеристики ТОВ «Львівська пивна компанія» описано основні показники діяльності підприємства. Охарактеризовано механізм управління організацією, встановлено основні його переваги та недоліки. Зокрема, здійснивши аналіз рівня освіченості працівників, зроблено висновок про задовільний рівень освіченості, що сприяє формуванню стратегічних перспектив організації. Тому більшість працівників товариства характеризується як кваліфіковані, орієнтовані на розвиток та самовдосконалення.

Аналіз фінансових показників ТОВ «Львівська пивна компанія» за період з 2018 по 2021 роки дозволив простежити тенденцію до їх зростання у розрізі доходів та витрат підприємства. Встановлено, що погіршення значення цих показників у 2021 році спричинено впливом зовнішнього чинника – пандемії COVID-19.

В результаті здійсненого безпекового аналізу товариства встановлено основні загрози для діяльності та здійснено їх ранжування за критерієм значущості. Сформовано основні аспекти формування стратегії безпеки

підприємства, що включають в себе: етапи розроблення та модель реалізації стратегії безпеки організації.

Розроблено рекомендації щодо успішної реалізації стратегії безпеки організації, що передбачає формування відділу економічної безпеки на підприємстві. Запропоновано структуру та сформовано основні функціональні обов'язки та сфери професійної діяльності працівників відділу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аналіз внутрішнього середовища підприємства : веб-сайт. URL: <https://studfile.net/> (дата звернення: 04.02.2022).
2. Аналіз зовнішнього середовища : веб-сайт. URL: <https://studme.com.ua/> (дата звернення: 04.02.2022).
3. Денисенко М.П. Заходи покращення фінансового стану підприємства у сучасних умовах господарювання / М. П. Денисенко // Економіка і держава. – 2019. – №12. - С. 61-65.
4. Діденко Є. О. Управління економічною безпекою підприємства на основі формування стратегії його безпечного розвитку. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2015. № 5 (168) С. 35–40.
5. Дмитрук Є. В. Визначення стратегії фірми в залежності від сили та напрямку впливу репутації підприємства на рівень його економічної безпеки. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2010. №8 (150). С. 358–364.
6. Економічна безпека підприємства : підручник / А.М. Штангрет, М.М. Караїм, О.В. Халіна, Х.О. Мандзіновська; за заг. редакцією А. М. Штангрета. Львів : УАД, 2016. 284 с.
7. Захаров О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2012. № 2. С. 272–282
8. Зеркалов Д. В. Экономическая безопасность: Монография / Д.В. Зеркалов. Київ : Основа, 2011. 586 с.
9. Зленко В. Аналіз динаміки виробництва та експорту зернових культур та картоплі в Україні. URL : <http://inb.dnsgb.com.ua/2014-4/7.pdf>
10. Іванюта Т. М. Економічна безпека підприємства : навчальний посібник. Київ : ЦУЛ, 2012. 256 с.
11. Іващенко Г. А. Ідентифікація дефініції «економічна безпека підприємства». *БІЗНЕС-ІНФОРМ*. 2011. № 9. С. 129–131.

12. Кузнецова І. О. Економіка підприємства: навчальний посібник. Одеса : Атлант, 2013. 328 с.
13. Кузнецова І. О. Методичні підходи до формування стратегії економічної безпеки підприємства: колективна монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Харків : ПромАрт, 2016. С. 32–49.
14. Кузнецова І. О. Процес формування стратегії економічної безпеки підприємства : монографія / За заг. ред. І. О. Кузнецової. Одеса : Магістр, 2016. С. 78–123.
15. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *XIII*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. 2013. № 67 (1040) С. 159–169.
16. Линник О. І. Стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ „ХПІ”*. Серія: Технічний прогрес і ефективність виробництва. Харків : НТУ „ХПІ”. 2013. № 67 (1040). С. 159–169.
17. Линник О.І. стратегія економічної безпеки підприємства як фактор зменшення впливу зовнішніх та внутрішніх загроз. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Харків. 2013. № 67. С. 159–169.
18. Овчаренко Є. І. Дискриптивна комплементарність забезпечення економічної безпеки та вітчизняних управлінських традицій. *Економіка. Менеджмент. Підприємництво*. 2011. № 23 (II). С. 211–217.
19. Олійничук О.І. Обліково-інформаційне забезпечення формування й імплементації стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник Житомирського Державного технологічного університету*. Серія: економічні науки. 2015. № 1 (71). С. 41–46.
20. Орлик О. В. Економічна безпека підприємства: властивості, стратегія та методи забезпечення. *Економіка і фінанси*. 2014. С. 176–183.
21. Пастухова В. Стратегическое планирование на предприятии. *Экономика Украины*. 2014. №11. С. 36–42.

22. Подольчак Н. Ю. Стратегічний менеджмент: навчальний посібник. Львів : Львівська політехніка, 2012. 400 с.
23. Скорук О. В. Реалізація стратегії економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск 11. 498–503.
24. Сорокіна І. В. Теоретико-методологічні аспекти формування системи економічної безпеки підприємства. *Актуальні проблеми економіки*. 2013. №12(102). С. 114–122.
25. Судакова О. І. Організація служби економічної безпеки підприємства. *Економічний простір*. 2009. №12. С. 97–101.
26. Теоретико-методичні засади формування організаційного забезпечення управління економічною безпекою машинобудівного підприємства : монографія. Львів: УАД, 2016. 248 с.
27. Терещенко О. О. Фінансовий контролінг : навчальний посібник. Київ : КНЕУ, 2013. 407 с.
28. Ткаченко А. М., Ткаченко Є. Ю. Сучасні підходи до визначення сутності та функцій контролінгу. *Теоретичні і практичні аспекти економіки та інтелектуальної власності*. 2012. Вип.1, Том 3. С. 52–57.
29. Фоміченко І.П. Формування системи управління економічної безпеки на підприємствах України. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2013. № 3 (23). С. 57–66.
30. Фролова Л. В. Концептуальні положення забезпечення економічної безпеки підприємств. *Культура народів Причорномор'я*. Економічні науки. 2013. № 257. С. 201–204.
31. Халіна О. В. Організаційне забезпечення функціонування системи контролінгу на підприємстві. *Наукові записки УАД*. 2016. №1. С. 80–84.
32. Халіна О. В. Ключові аспекти забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Бізнес-інформ*. 2015. №1. С. 263–267.

33. Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. 2014. №2 . URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=3302>
34. Штангрет А. М. Основи економічної безпеки підприємств : навчальний посібник. Львів : УАД, 2013. 284 с.