

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ  
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ  
ЦЕНТР ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ, ДИСТАНЦІЙНОГО ТА  
ЗАОЧНОГО НАВЧАННЯ  
Кафедра менеджменту**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ  
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Зоряни КОНДРАТ

**Науковий керівник:**

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

**Рецензент**

к.е.н., доц. Мар'яна ДОРОШ-КІЗИМ  
(ПІБ рецензента)

***Кваліфікаційна робота допущена до захисту***

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Кондрат З. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи управління ризиками та економічною безпекою підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та оцінку ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки, запропонована стратегія щодо підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* управління ризиками, економічна безпека, зовнішнє середовище, стратегія, підприємницький ризик.

## ABSTRACT

Contract Z. Risk management in the economic security system of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodological study of the risk management system and economic security of the enterprise was carried out. In the second chapter, an analysis of the competitive environment and an assessment of the effectiveness of risk management in the economic security system was carried out, and a strategy was proposed to increase the effectiveness of risk management in the economic security system.

On the basis of elaboration of theoretical and practical materials the corresponding conclusions were made and concrete offers were substantiated.

*Keywords:* risk management, economic security, external environment, strategy, business risk.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА.....</b>	<b>7</b>
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності управління ризиками.....	7
1.2. Механізми формування комплексної системи економічної безпеки.....	11
1.3. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.....	14
Висновки до першого розділу.....	17
<b>РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АВТОШАНС ПЛЮС»...</b>	<b>18</b>
2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства.....	18
2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства .....	22
2.3. Аналіз управління ризиками в системі економічної безпеки господарського товариства.....	27
2.4. Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки.....	33
Висновки до другого розділу.....	37
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>38</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>41</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>45</b>

## ВСТУП

Військова агресія росії проти України несе значні ризики та загрози суб'єктам господарювання, що призвело до зниження ділової активності підприємств, завдало збитків територіальним громадам та соціально-виробничій інфраструктурі, спричинило руйнівний вплив на економіку України.

Малий бізнес України опинився в ризиковій зоні внаслідок чого виникають проблеми, які пов'язані з функціонуванням в умовах обмеженості ресурсів та зростання потреби у фінансовій підтримці бізнесу Варто зазначити, що малі підприємства роблять значний внесок в економіку країни.

Розвивати підприємницьку діяльність ризиковано та складно, а тому забезпечення економічної безпеки для запобігання зовнішніх загроз та небезпек є актуальною темою дослідження. Дослідження питань економічної безпеки підприємства присвятили свої праці такі відомі вітчизняні та іноземні науковці як: А. Сміт, Т. Васильців, І. Івченко, О. Зоріна, В. Шлемко, А. Мокій, С. Довбня, та інші.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

*Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:*

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності управління ризиками підприємства;
- визначити механізми формування комплексної системи економічної безпеки;
- охарактеризувати стратегічні аспекти управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства;
- провести аналіз діяльності товариства в конкурентному середовищі;
- проаналізувати механізм управління ризиками в системі економічної безпеки господарського товариства;

- визначити стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки.

*Об'єктом дослідження* є процеси впливу на функціонування господарського товариства управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад і практичних методів управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства.

*Методи дослідження.* Дослідження теоретико-методичних аспектів управління ризиками та механізму формування комплексної системи економічної безпеки в системі економічної безпеки підприємства здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Аналіз управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства проведено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

*Інформаційним забезпеченням* кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем ризик-менеджменту в системі економічної безпеки підприємства.

*Апробація результатів.* Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження системи управління ризиками та економічною безпекою підприємства. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та оцінку ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки, запропонована стратегія щодо підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки. На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 54 сторінках. Робота містить 8 рисунків, 9 таблиць, список використаних джерел 31 найменування.

# РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ ТА ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності управління ризиками

Малий та середній бізнес є рушійною силою та важливим інструментом економічного розвитку економіки держави. Перевагами малого бізнесу є мобільність, гнучкість, еластичність та здатність адаптуватися до динамічних змін зовнішнього середовища, ідентифікувати та пристосовуватися до загроз та ризиків. Суб'єкти малого підприємництва характеризуються соціально-економічними та виробничо-господарськими перевагами впроваджувати техніко-технологічні інновації, створювати робочі місця, забезпечувати працівників соціальною підтримкою, використовувати сучасні методи мотивації та стимулювання праці персоналу.

У стані воєнного часу суб'єкти підприємницької діяльності мобілізують свої зусилля та розвивають підприємницькі ідеї для підвищення активізації колективної праці. Патріотичний дух та підприємливість сприяє скороченню бюрократизму та прагненню відродитися, вижити та розвивати свій бізнес. Розвинений сектор малого та середнього підприємництва не лише створює в економічно провідних країнах світу більшість робочих місць, а і забезпечує значну частку надходжень до бюджетів усіх рівнів [1, с. 242].

Підприємницька діяльність є ризикованою, а тому підприємці приймаючи рішення часто густо покладаються на власний досвід та інтуїцію. Суб'єкти підприємництва, які займаються різними напрямками діяльності, піддаються різним випробуванням, тому визначення та управління ризиками є важливою складовою управлінського рішення.

Основне завдання менеджера мінімізувати вплив ризиків на діяльність підприємств. Важливо пам'ятати, що ризики малого бізнесу відрізняються від

ризиків бізнесу більшого розміру [2]. На функціонування підприємств впливають мінливі тенденції розвитку галузі, еластичність попиту та пропозиції, зміни цін та циклічності обсягів реалізації продукції та послуг, тимчасові труднощі купівлі та доставки комплектуючих, збільшення відсоткових ставок за кредитами, зростання конкуренції, нестабільність національної валюти, стихійні лиха, енергетична криза, пожежі чи фізичне знищення ракетними атаками, відсутність інтернету чи хакерська атака. Ризики в Україні можуть приймати різні форми і можуть бути класифіковані по-різному [3]. Проведено аналіз сутності поняття «ризик» та узагальнено результати дослідження в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

## Аналіз сутності поняття «ризик»

Автори	Визначення
М.М. Дмитрієв, С.А. Кошечкін [4, 178]	Під підприємницьким ризиком пропонується розуміти сукупність зовнішніх та внутрішніх процесів та явищ, які вимагають від підприємницьких структурних розроблення та реалізації управлінських рішень, спрямованих на мінімізацію втрат та максимізацію можливих переваг в умовах наростаючої невизначеності.
Івченко І.Ю. [5, с. 143]	Ризик – це об'єктивно-суб'єктивна категорія, пов'язана з подоланням невизначеності, випадковості, конфліктності в ситуації неминучого вибору, що відображає ступінь досягнення суб'єктом очікуваного результату.
Зоріна О.А. [6, с. 89]	Ризик – це об'єктивна реальність, яку необхідно враховувати під час планування діяльності в майбутньому.
Вітлінський В.В., Великоіваненко Г.І. [7, с. 29]	Ризик – це ситуація, коли мають місце невизначеність, конфлікт, наявна багатоваріантність і коли одночасно не всі альтернативні варіанти однаковою мірою сприятливі.
Внукова Н.М., Смоляк В.А. [8, с. 63]	Ризик – це усвідомлення можливості небезпеки виникнення непередбачених утрат очікуваного прибутку, майна, грошей у зв'язку з випадковими змінами умов економічної діяльності, несприятливими обставинами.

Отже, ризик – це невизначена ситуація, яка характеризується багатоваріантністю і неоднозначністю сприятливого альтернативного варіанту. Під ризиком підприємницької діяльності розуміється рівень ймовірності виявлення фактичного відхилення системи показників від бажаного результату. Ретроспективний аналіз ризиків є джерелом ідентифікації ризиків та внутрішньої класифікації ймовірності настання ризикових ситуацій (рис. 1.1).

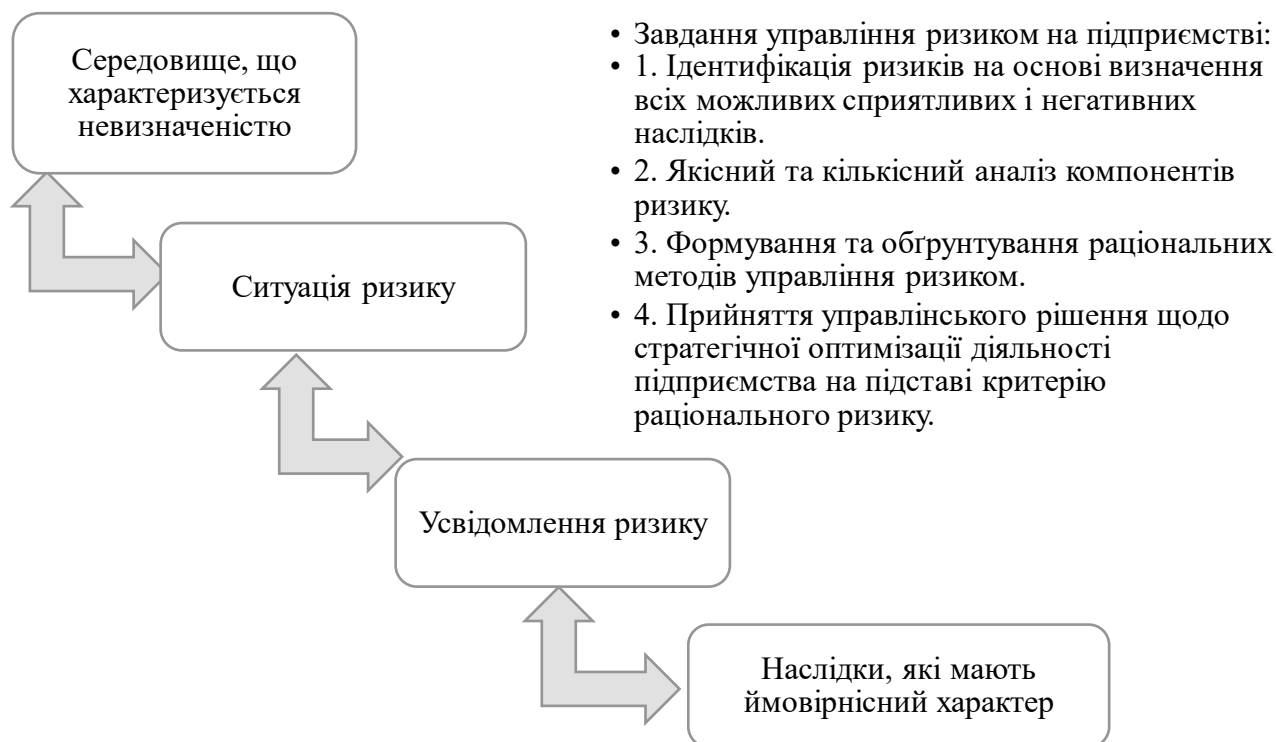


Рис. 1.1. Модель управління ризиком підприємства [8, с. 153]

Основним завданням менеджменту є управлінням ризиком та оптимізація його рівня до критерію раціонального ризику, який забезпечує досягнення мети діяльності в конкурентних умовах та сприяє ефективності підприємства через виконання позитивних функцій ризику. Варто зазначити, що ризик характеризує підприємницьку діяльність лише не втратами, а відсутністю економічних результатів, адже відсутність ризику вказує на деструктивність процесу управління підприємством.

У своїй діяльності суб'єкти господарювання піддаються не тільки регіональним ризикам, а ті які виникають на рівні держави та глобальному рівні. Актуальними ще зовсім недавно були ризики стосовно впливу пандемії COVID-19, а сьогодні безпрецедентний ризик – це військові дії на території країни. За результатами опитування, проведеного Європейською Бізнес Асоціацією у рамках проєкту Unlimit Ukraine, 18% суб'єктів малого підприємництва готуються до закриття бізнесу, близько 80% зазнали втрат до



75% отриманих середньорічних доходів, 31% планують скоротити чисельність працівників [9, с. 63].

Зважаючи на сьогоднішній день та враховуючи наукові дослідження управління ризиками можна виокремити такі групи ризиків, які впливають на функціонування суб'єктів малого та середнього бізнесу (рис. 1.2).

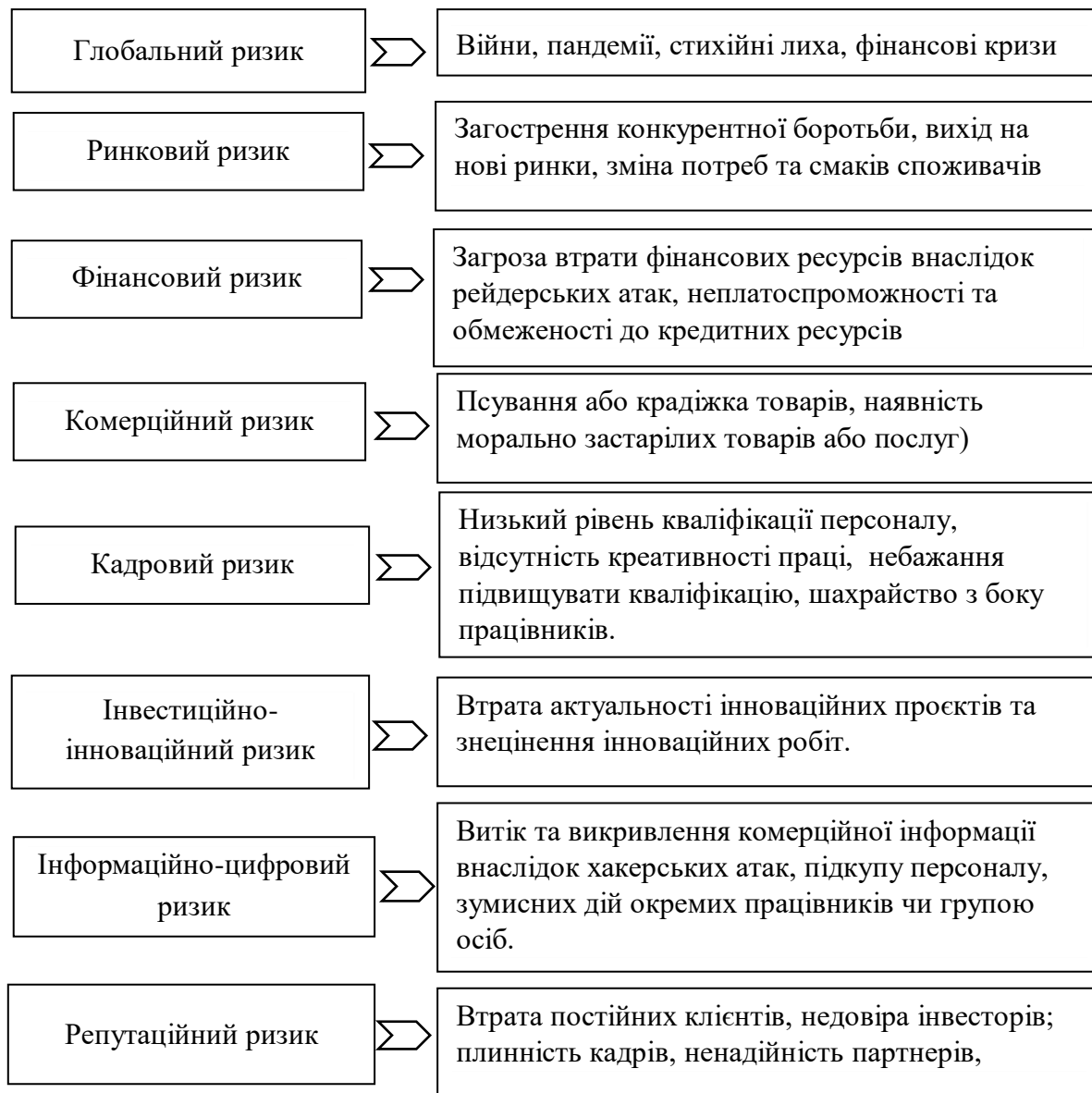


Рис. 1.2. Сучасні групи ризиків суб'єктів підприємництва [10, с. 229]

Управління ризиками є важливою складовою стратегічного управління підприємства з метою забезпечення фінансової рівноваги, підвищення конкурентних переваг, зміцнення економічної безпеки.

## 1.2. Механізми формування комплексної системи економічної безпеки

Забезпечення економічної безпеки суб'єкта підприємництва передбачає стабільне функціонування, динамічний розвиток та одержання прибутку. Проте, сучасні економічні та політичні умови господарювання в Україні є невизначеними, нестабільними та ризикованими, які характеризуються макроекономічними коливаннями, структурним дисбалансом на ринку праці та в енергетиці, коливанням курсу національної валюти, руйнуванням виробничої та соціальної інфраструктури, корупційними схемами. Ці зовнішні загрози та небезпеки негативно впливають на внутрішнє середовище підприємства, особливо відчутний вплив на слабкі сторони.

З метою зміцнення фінансового стану суб'єкта господарювання впроваджують заходи щодо формування системи економічної безпеки. Виходячи із позицій системного аналізу, вважаємо за доцільне навести перелік функціональних складових системи економічної безпеки підприємств за видовою ознакою (рис. 1.3) [11].



Рис. 1.3. Функціональні складові системи економічної безпеки [11]

Метою системи безпеки є своєчасне виявлення і запобігання як зовнішніх, так і внутрішніх небезпек і погроз, забезпечення захищеності діяльності підприємства і досягнення ним цілей бізнесу [12, с. 56]. Для зменшення впливу зовнішніх загроз економічній безпеці менеджери підприємства повинні постійно розпізнаватися та ідентифікуватися ризики та небезпеки та вживати заходи для їх уникнення або зменшення наслідків. Стосовно суб'єктів малого підприємництва, то на мікрорівні при взаємодії із зовнішнім середовищем може виникнути небезпека з постачальниками, а саме:

- ймовірність зриву поставок матеріальних ресурсів та запчастин;
- зростання цін на комплектуючі матеріали та витрати на перевезення;
- порушення договірних угод на реалізацію продукції;
- доставка бракованих матеріалів та запчастин.

Якщо характеризувати загрози економічній безпеці з боку клієнтів, то такими можуть бути:

- зменшення платоспроможності населення;
- зниження попиту на продукцію та послуги;
- колізія у законодавстві щодо захисту прав клієнтів;
- розповсюдження дезінформації стосовно менеджерів та персоналу;
- висвітлення репутаційного компромату.

Загрозами економічній безпеці з боку конкурентів є:

- недобросовісна конкурентна боротьба;
- рейдерське захоплення;
- агресивна стратегія конкурентів щодо збільшення відносної частки ринку;
- підкуп персоналу, шантаж працівників підприємства;
- впровадження інноваційних технологій;
- цифровізація виробництва та управління;
- монополізація зв'язків із постачальниками [13, с. 49].

Співпраця з органами державної влади також впливає на ймовірність виникнення небезпечних ситуацій, які завдають збитків економічній безпеці. До таких загроз належить:

- зміна та недосконалість законодавства;
- корупційні схеми при видачі дозвільних документів;
- штучні «бар'єри» на розвиток бізнесу;
- податковий тиск та збільшення документальних перевірок;
- введення обмежувальних екологічних норм.

Формування комплексної системи економічної безпеки забезпечить такий стан функціонування суб'єкта підприємницької діяльності, який дозволяє виробляти конкурентоспроможні товари та послуги на підставі гармонійного поєднання інтелектуального та кадрового потенціалу, матеріально-технічної бази, інформаційних ресурсів, ефективних трансформаційних процесів, фінансової стійкості та протидіяти негативному впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища.

Головною метою реалізації заходів із забезпечення економічної безпеки підприємства є гарантування його стабільного та максимально ефективного функціонування, а завданнями такої роботи є: досягнення мети функціонування підприємства; забезпечення ефективного використання ресурсів; запобігання руйнівному впливу зовнішнього середовища; зміцнення фінансової стійкості і платоспроможності; охорона комерційної таємниці та інформації; досягнення безпеки персоналу підприємства, майна і капіталу [14, с. 130].

Економічна безпека суб'єктів підприємницької діяльності відіграє важливе значення у зміцненні національної безпеки. Економічна безпека суб'єктів малого бізнесу є системною складовою національної безпеки. В умовах російсько-української війни розвиток підприємницької ініціативи забезпечує захист життєво необхідних інтересів суспільства, підтримує економіку держави та розширює виробництво та наближує Україну до досягнення основної мети – перемоги на російськими загарбниками.

### 1.3.Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства

Гарантування економічної безпеки підприємства включає в себе виокремлення, аналіз та оцінку існуючих загроз з кожної функціональної складової опрацювання на їх основі системи застережних та протидійних заходів [15]. Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства передбачає такі етапи дослідження:

- аналіз фінансово-господарської діяльності;
- дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища;
- ідентифікація зовнішніх загроз та можливостей;
- оцінка сильних та слабких сторін підприємства;
- аналіз ймовірного впливу загрози на діяльність підприємства;
- моніторинг ймовірності настання загрози;
- прийняття ефективного управлінського рішення та його реалізація;
- запобігання або нівелювання загрози чи впливу наслідків його дії;
- формування превентивних заходів щодо недопущення загрози в майбутньому.

Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства повинно супроводжуватися порівнянням фактично досягнутих результатів з плановими, а також поєднувати усі функції менеджменту: планування, організація, мотивація і контроль. Ефективне управління ризиками в системі економічної безпеки характеризується превентивними заходами щодо виникнення загрози та управлінськими рішеннями з метою недопущення, зменшення або ліквідації її негативного впливу на функціонування підприємства.

Управління ризиками як складової системи економічної безпеки суб'єктів господарювання має процедуру проведення, узгоджений протокол проведення заходів та сконцентрований на економічному захисті підприємств від негативних чинників, які можуть погіршити фінансовий стан підприємства чи спричинити матеріальні збитки (рис. 1.4).

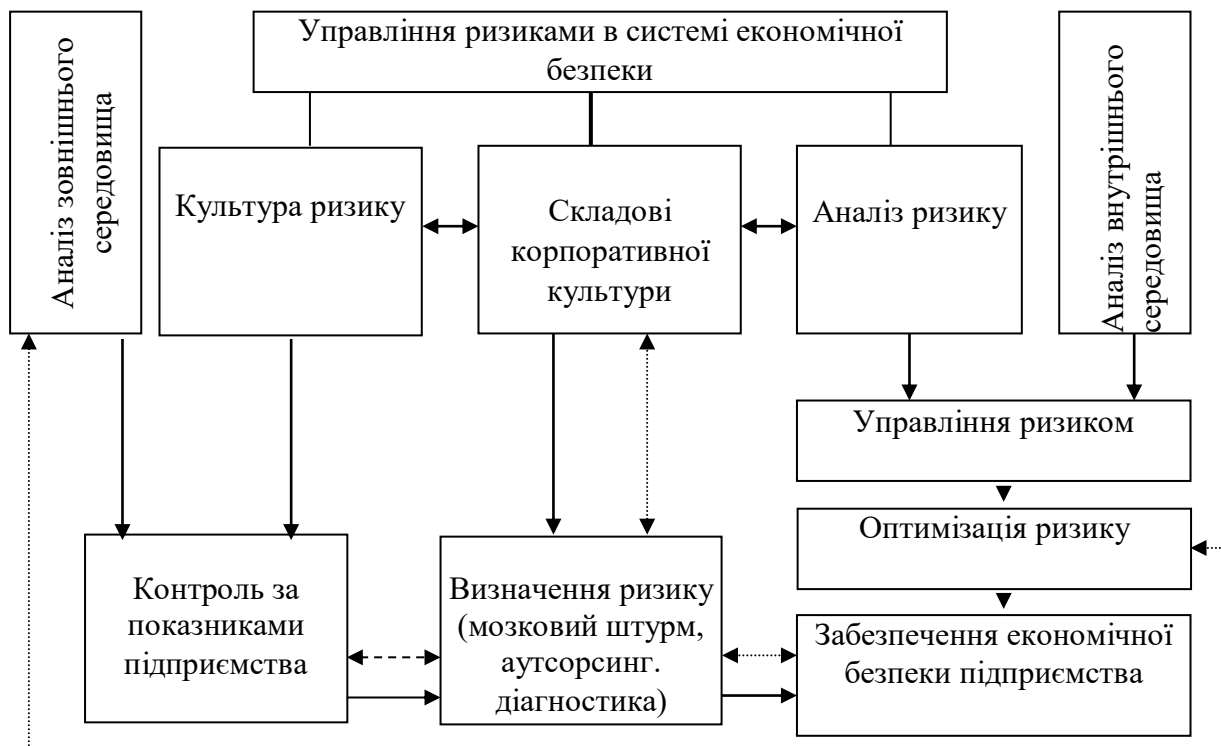


Рис. 1.4. Управління ризиками у системі економічної безпеки [14, с. 130]

Впровадження ризик-менеджменту в системі економічної безпеки у підприємствах малого та середнього бізнесу сприяє:

- уникненню або зменшенню настання невизначеної ситуації в середовищі функціонування підприємства та впровадження підприємницьких ініціатив завдяки ефективному прогнозуванню ймовірності виникнення зовнішніх загроз;
- підвищенню якості планування та об'єктивності здійснення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища з метою виявлення зовнішніх можливостей перспективного розвитку підприємства та зменшення наслідків негативного впливу на результати роботи підприємства;
- забезпеченню ліквідності активів та платоспроможності підприємства, сприяє зростанню рентабельності та ділової репутації підприємства;
- вдосконаленню якості інформації та покращенню взаємовідносин з контрагентами, формування позитивного іміджу на ринку, як надійного партнера.

Управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства передбачає проведення профілактичних заходів:

- мінімізація ризиків шляхом їх попередження або нейтралізації;
- диверсифікація ризиків, яка полягає у розподілі капіталу між різними напрямками діяльності, які не пов'язані, у випадку невдачі можна уникнути частини ризику;
- лімітування ризиків полягає у встановленні граничних сум витрат, залучених коштів, продажу, тобто, ризик лімітується шляхом встановлення відповідних економічних і фінансових нормативів [2];
- наявність достовірної та повної інформації для прийняття управлінських рішень;
- внутрішнє страхування ризиків.

Сприятливий клімат для ведення бізнесу сприяє забезпеченню економічної безпеки та зменшує рівень підприємницького ризику. Для організації системи управління ризиками Комітетом спонсорських організацій Комісії Тредвея була розроблена методологія «Управління ризиками організації. Інтегрована модель» (COSO ERM), яка стала власним розвитком загального документа COSO [4, с.71]. Концепція COSO підприємства передбачає безперервний аналіз ризиків, проведення оцінки наслідків та прийняття контрольних заходів процесу управління ризиками підприємства.

Аналіз ризику підприємства здійснюється за допомогою інструментів стратегічного аналізу PEST-аналізу, SWOT-аналізу, портфельного аналізу. Оцінка окремих ризиків та їх загальної величини створює інформаційну базу для прийняття управлінських рішень щодо управління ризиками.

У процесі управління ризиками необхідно дотримуватися таких принципів:

- використовувати альтернативні варіанти вирішення ризикованих завдань;
- дотримуватися фінансових нормативів ризикованих операцій;
- враховувати інтереси зацікавлених сторін у процесі управління ризиками;
- розвивати компетентності персоналу, зміцнювати економічну безпеку.

## Висновки до першого розділу

Управління ризиками у системі економічної безпеки є невід'ємним атрибутом підприємницької діяльності. Діяльність соціально-економічної організації завжди спрямована на одержання прибутку, а отже характеризується підприємницьким ризиком.

Суб'єкти підприємницької діяльності є відкритою системою, залежать від зовнішніх чинників та перебувають у постійній невизначеності. Невизначеність підприємницької діяльності можна пов'язати з виникненням ризику. Будь-яке управлінське рішення є ризикованим, адже передбачити майбутній перебіг подій практично неможливо.

З метою уникнення негативного впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища на діяльність підприємства менеджерам необхідно вчасно втрутитися в ситуацію шляхом прийняття адаптивного управлінського рішення на нейтралізацію наслідків загроз. Будь-які зовнішні загрози обертаються втратами коштів та одержання збитків.

Прийняти управлінське рішення, яке гарантовано дасть позитивний результат неможливо. Завдання менеджера передбачити можливі наслідки управлінського рішення та знайти альтернативні шляхи досягнення позитивних результатів. В процесі формування завдань та цілей підприємства важливо враховувати заходи запобігання ризиків та не допускати перевищення допустимих меж підприємницького ризику.

Управління ризиками у системі економічної безпеки полягати у проведенні превентивних заходів, а саме:

1. Мінімізувати ризики шляхом його попередження або уникнення.
2. Диверсифікувати ризики між різними напрямками діяльності підприємства.
3. Лімітувати ризики господарськими операціями, які перебувають в межах допустимого ризику.
4. Володіти якісною, актуальною та повною інформацією.



## РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ РИЗИКАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «АВТОШАНС ПЛЮС»

### 2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства

З початком військових дій в Україні ринок автозапчастин пережив скрутний період. Руйнування логістичних автомобільних шляхів, ускладнена ситуація в портах та тимчасова окупація частини території України спричинили дефіцит деталей для комплектування ремонту автомобілів. Варто зазначити, що завдяки спрацьованій взаємодії партнерів, державних структур та бізнесу, ця проблемна ситуація вирішена і тепер дефіциту в запасних частинах немає.

З початку повномасштабного вторгнення волонтери постійно шукають за кордоном автомобілі для потреб ЗСУ. В перші місяці війни прийнятий Закон про пільговий імпорт на період дії воєнного стану, в якому передбачено спрощену форму розмитнення та звільнення від митного оподаткування ввезених в Україну транспортних засобів громадянами та суб'єктами-платниками єдиного податку першої-третьої групи.

З початком повномасштабного вторгнення для потреб Збройних сил, благодійних фондів та громадських організацій в Україну ввезли понад 60 тисяч автомобілів. Варто зазначити, що багато транспортних засобів потребують різного виду ремонтних робіт, нових запчастин та модернізації. Якісні запчастини та ремонт дозволяють продовжити термін експлуатації транспортних засобів та допомагати нашим захисникам у зоні бойових дій. Загалом потреба транспортних засобах та запчастинах постійно зростає, а тому суб'єкти підприємницької діяльності, які працюють в цій сфері нарощують свої потужності. Від наслідків російської агресії пошкоджено близько 500 тисяч цивільних автомобілів. Ворожі снаряди та ракети пошкодили дороги, а тому

зростають поломки автомобілів, які знову ж таки потребують запчастин та ремонту.

Предметом діяльності товариства з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» є гуртова торгівля запасними частинами для автотранспортних засобів; роздрібна торгівля запасними частинами для автотранспортних засобів; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. ТзОВ «Автошанс-плюс» працює на українському ринку 13 років. За цей час ключовими цінностями функціонування товариства є надійність, мобільність та толерантність.

Пріоритетними напрямками діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» є своєчасне забезпечення авторинку запасними частинами та автомобільною фурнітурою. Метою діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» є виконання робіт та послуг для задоволення потреб клієнтів та одержання максимально можливого прибутку. ТзОВ «Автошанс-плюс» позиціонується в автомобільній сфері як надійний партнер, якісний сервісний центр, який має конкурентні переваги та працює на результат.

Розглянемо організаційну структуру ТзОВ «Автошанс-плюс»(рис. 1.1).

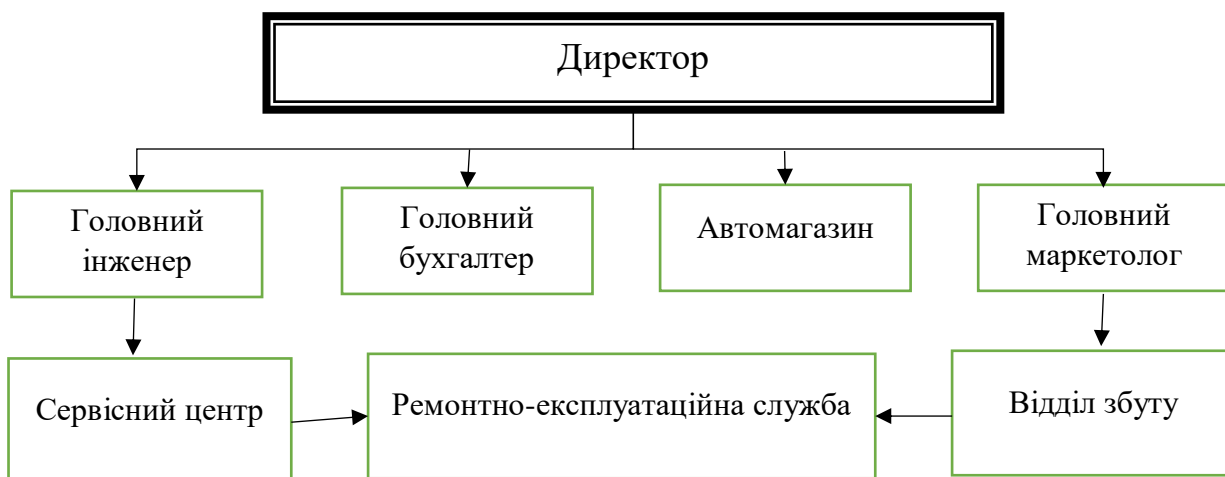


Рис. 2.1. Організаційна структура ТзОВ «Автошанс-плюс»

З початком повномасштабного вторгнення росії ТзОВ «Автошанс-плюс» продовжило працювати та нарощувати свої потужності. З метою підвищення якості надання послуг технічного обслуговування автомобілів та зміцнення

ринкових позицій впровадити новітні технології обслуговування, а саме комп'ютерна діагностика автомобілів.

Досягнення генеральної місії товариства, яка полягає у підвищення конкурентоспроможності надання послуг, збільшенні відносної частки ринку, виходу на нові географічні авторинки, ґрунтується на досягненні таких принципах:

- надійності та довготривалості виконання послуг;
- відповідності запчастин експлуатаційним властивостям;
- дотримання естетичності та ергономічності виконання робіт;
- стандартизації та уніфікації вузлів автомобіля;
- розвитку інноваційної технологічності обладнання;
- розвитку зеленої енергетики;
- екологічної безпека та охорони довкілля

В наш час на автомобільному транспорті застосовуються десятки різних варіантів організації і управління виробництвом. Вони за своєю сутністю є різновидами трьох основних методів: комплексні бригади, спеціалізовані бригади за видами технічного обслуговування і рухомого складу, агрегатно-зональний метод, агрегатно-дільнична організація [15].

ТзОВ «Автошанс-плюс» має лінійно-функціональну організаційну структуру підприємства. Управління технічною службою сервісного обслуговування здійснює головний інженер, який організовує роботу щодо вдосконалення ремонту та технічного обслуговування автомобілів, впроваджує інноваційні технології обслуговування автомобілів. Менеджери ТзОВ «Автошанс-плюс» дотримується демократичного стилю управління, підвищують соціальну відповідальність підприємства та зорієнтовані на підвищення конкурентних переваг та зміцнення економічної безпеки.

Специфікою впливу персоналу на ефективність ТзОВ «Автошанс-плюс» є:

- свідомої трансформації знань та досвіду персоналу, використання технологічних рекомендацій та здійснення технічних операцій у кінцевий

продукт у вигляді надання послуг, тобто перетворення думки у матеріальний та нематеріальний стан;

- самонавчання, самореалізація та самоконтроль персоналу впливає на якість виконання робіт та послуг;

- мобільність та фаховість персоналу є складовою частиною конкурентоспроможності надання послуг.

Організація виробничо-господарських процесів ТзОВ «Автошанс-плюс» забезпечується внутрішнім потенціалом товариства: технічної складової, сервісного обслуговування, об'єднання людей для досягнення спільної мети, економічної системи.

Технічна складова організаційної структури управління забезпечує процес основної діяльності, яка включає наявність запасних частин, інструментів, обладнання та устаткування, систему технічних засобів, наявність гармонійного набору елементів потенціалу, який забезпечує синергетичний ефект. Система технічного обслуговування ґрунтується на таких чинниках:

- автоматизації та механізації робіт;
- оптимального набору ресурсів для синергетичного ефекту;
- впровадження інноваційного устаткування.

Система технічного забезпечення в організаційній структурі забезпечує впорядкований процес автотранспортного обслуговування, який включає:

- ефективність використання працівників, устаткування, предметів та засобів праці;
- ритмічність та стійкість обслуговування;
- автоматизовані методи обслуговування та управління;
- раціональність внутрішніх резервів;
- безпекові заходи функціонування товариства.

В системі управління ТзОВ «Автошанс-плюс» об'єднання людей для досягнення спільної мети визначає поділ праці, організацію та координацію діяльності, забезпечення кадрами, режим та умови праці, творчий характер діяльності. Система спільної праці персоналу та зацікавлених осіб визначає

засоби мотивації та стимулювання праці, формування якості праці, розвиток соціальної відповідальності праці, цифровізації комунікаційного зв'язку та управління.

Економічна складова організаційної структури управління передбачає єдність організаційних та економічних методів управління. Впровадження та зміцнення фінансових інструментів управління, виконання техніко-економічних показників, прийняття адаптивних управлінських рішень, збільшення прибутковості сприяє ефективності економічної системи організаційної структури управління. Економічна складова впливає на використання зовнішніх можливостей та підвищення результативності роботи товариства.

В сукупності кожна складова організаційної структури ТзОВ «Автошанс-плюс» створює єдину, взаємозалежну, інтегровану систему управління та відіграє значення у діяльності товариства.

## **2.2. Оцінка внутрішнього та зовнішнього середовища господарського товариства**

Сукупність чинників макро- та мікросередовища впливає на діяльність ТзОВ «Автошанс-плюс». Вплив цих чинників може бути як позитивний, так і негативний. Комбінаційний склад чинників, їх варіації, вагомість та інтенсивність впливу залежать від цілей підприємства, організаційної структури, виробничих і комерційних зв'язків [16, с. 335].

Ринок автозапчастин є системою організації задоволення потреб, тобто первинною ланкою тут виступає той, хто визначає цю потребу, її кількість і якість. Ринок автозапчастин організовується їх споживачами у відповідності до характеру потреб та діяльності у взаємодії із продавцями автозапчастин/послуг. Сучасні вимоги до обслуговування автомобілів спонукають розвивати мережу сервісного обслуговування та забезпечення запасними частинами. Проведемо аналіз фінансово-господарської діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» за 2021-2022 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Основні показники фінансово-господарської діяльності

## ТзОВ «Автошанс-плюс»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення, «+,-»	Темпи росту, %
		2021	2022		
1. Дохід (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5130	5970	+840	+17
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	940	1084	+144	+15
3. Інші відрахування із прибутку	тис. грн.	21	29	+8	+38
4. Чистий прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4169	4857	+688	+16
5. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2920	3540	+620	+21
6. Валовий прибуток	тис. грн.	1249	1317	+68	+5
7. Інші операційні прибутки	тис. грн.	1420	1560	+140	+10
8. Адміністративні витрати	тис. грн.	470	320	-150	-32
9. Витрати на збут	тис. грн.	125	117	-8	-6
10. Інші операційні витрати	тис. грн.	12	32	+15	+125
11. Інші прибутки	тис. грн.	103	159	+56	+54
12. Фінансові витрати	тис. грн.	23	37	+14	+61
13. Власний капітал	тис. грн.	5069	5216	+147	+3
14. Залучені кошти	тис. грн.	120	190	+70	+58
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	2125	2503	+378	+18
16. Середньооблікова чисельність персоналу	чол	18	19	+1	6
17. Вартість основних фондів	тис. грн.	6089	6213	+124	2
18. Вартість коштів на захист інформації	тис. грн.	18	21	+3	17
19. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	321	361	+40	+12
20. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	1804	2142	+338	+19
21. Чистий прибуток	тис. грн.	1804	2142	+338	+19

За даними таблиці видно, що ТзОВ «Автошанс-плюс» набирає обертів та розвиває свою діяльність. Чистий прибуток товариства у 2022 р. склав 2142 тис. грн., у 2021 р. – 1804 тис. грн., тобто на 19% більше. Шляхами зростання чистого

прибутку є зростання виручки від реалізації робіт та послуг у 2022 р. на 840 тис. грн у порівнянні з 2021 р., або на 17%. Важливою складовою формування чистого прибутку є зменшення собівартості. У 2022 р. собівартість наданих робіт та послуг зросла на 620 тис. грн у порівнянні з 2021 р., або на 21%. Чинниками зростання собівартості є підвищення цін на електроенергію, запасні частини, зростання мінімальної заробітної плати. Позитивним чинником у скороченні витрат на реалізацію послуг є зменшення адміністративних витрат у 2022 р. на 150 тис. грн., або 32%. Виклики зовнішнього середовища вплинули на прийняття управлінського рішення щодо оптимізації структури управління та скорочення його апарату. Специфіка діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» полягає у портфелі бізнесу, який включає не виробництво товарів, а надання послуг сервісного обслуговування та ремонту автомобілів. Послуга – це процес або діяльність, які не мають матеріального характеру, її не можна відчутити на дотик [17, с. 58]. Послуга є об'єктом купівлі та продажу; має споживчу вартість; купується на ринку на підставі конкурентних переваг та вільного вибору клієнтами.

Для характеристики зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Автошанс-плюс» проведемо SWOT-аналіз. За допомогою експертної оцінки проаналізуємо сильні та слабкі сторони товариства, а завдяки методу «мозкової атаки» за певним алгоритмом визначимо вагомість та зважену оцінку результатів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

## Сильні та слабкі сторони ТзОВ «Автошанс-плюс»

Сильні сторони	Слабкі сторони
Висококваліфікований персонал	Високі ціни на послуги
Комп'ютерна діагностика автомобілів	Неповна завантаженість виробничих приміщень
Великий асортимент послуг	Безініціативність персоналу у прийнятті управлінських рішень
Зростання оборотності обігових коштів	Недостатній контроль за якістю виконання послуг
Зменшення тривалості операційного циклу	Недосконалий маркетинг та реклама
Гарна репутація товариства	
Висока мотивація персоналу	
Зручне місце знаходження	

За результатами експертної оцінки було встановлено, що сильні сторони ТзОВ «Автошанс-плюс» перевищують слабкі сторони. Проте увага менеджерів повинна бути зосереджена на «вузьких» місцях товариства для нейтралізації негативних наслідків. Варто пам'ятати, що стійкість товариства вимірюється його слабкими сторонами.

Аналіз зовнішнього середовища також здійснюється експертним шляхом, де ідентифікуються зовнішні можливості та загрози для товариства. Завдяки методу «мозкового штурму» визначаємо ймовірність настання можливостей або загроз, а також їх вплив на результати діяльності (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз зовнішніх можливостей та загроз ТзОВ «Автошанс-плюс»

Можливості	Загрози
Розвиток галузі автосервісного обслуговування автомобілів	Російсько-українська війна
Інформаційні рекламні технології	Зміна конкурентних переваг
Розвиток цифровізації галузі автотранспортних послуг	Розвиток послуг-замінників
Зменшення закупівельних цін на запчастини	Зменшення рівня життя населення
Зниження податкового навантаження	Інфляційне зростання цін
Співпраця з волонтерами та партнерами	Зміна законодавчих актів
	Нестабільність курсу валют
	Зростання податкового навантаження
	Підвищення конкуренції
	Зростання безробіття
	Зростання постачальників автозапчастин

Отже, при дослідженні зовнішнього та внутрішнього середовища виявлено, що ймовірність реалізації зовнішніх загроз є більшою ніж ймовірність реалізації зовнішніх можливостей, а також вплив наслідків загроз чи вагомішими ніж можливості.

На підставі проведеного аналізу сильних та слабких сторін, а так зовнішніх можливостей і загроз побудуємо матрицю SWOT-аналізу та виокремимо стратегію подальших заходів щодо підвищення ефективності діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» (рис. 2.2).



	<b>Можливості</b>	<b>Загрози</b>
	<p>Розвиток галузі автосервісного обслуговування автомобілів</p> <p>Інформаційні рекламні технології</p> <p>Розвиток цифровізації галузі автотранспортних послуг</p> <p>Змінення закупівельних цін на запчастини</p> <p>Зниження податкового навантаження</p> <p>Співпраця з волонтерами та партнерами</p>	<p>Російсько-українська війна</p> <p>Зміна конкурентних переваг</p> <p>Розвиток послуг-замінників</p> <p>Зменшення рівня життя населення</p> <p>Інфляційне зростання ціни</p> <p>Зміна законодавчих актів</p> <p>Нестабільність курсу валют</p> <p>Зростання податкового навантаження</p> <p>Підвищення конкуренції</p> <p>Зростання безробіття</p> <p>Зростання постачальників автозапчастин.</p>
<b>Сильні сторони</b>	«Сила і можливості»	«Сила і загрози»
<p>Висококваліфікований персонал</p> <p>Комп'ютерна діагностика автомобілів</p> <p>Великий асортимент послуг</p> <p>Зростання оборотності обігових коштів</p> <p>Зменшення тривалості операційного циклу</p> <p>Гарна репутація товариства</p> <p>Висока мотивація персоналу</p> <p>Зручне місце знаходження</p>	<p>Збільшення додаткової частки ринків та асортименту сприяє зростанню виручки від реалізації наданих послуг.</p> <p>Підвищення іміджу сприятиме виходу на нові географічні ринки.</p> <p>Підвищення кваліфікації персоналу, контроль якості обслуговування, розвиток рекламних технологій сприятиме конкурентоспроможності на ринку сервісного обслуговування автопослуг.</p> <p>Стратегія альтернативних варіантів сприятиме реалізації можливостей.</p>	<p>Підвищення конкуренції, війна, інфляція, зростання податкового навантаження, зміна вимог клієнтів вплинуть на реалізацію стратегії.</p> <p>Зростання конкурентів додаткових витрат для підвищення конкурентних переваг.</p> <p>Репутація має переваги в конкурентній боротьбі.</p>
<b>Слабкі сторони</b>	«Слабкість і можливості»	«Слабкість і загрози»
<p>Високі ціни на послуги</p> <p>Неповна завантаженість виробничих приміщень</p> <p>Безініціативність персоналу у прийнятті управлінських рішень</p> <p>Недостатній контроль за якістю виконання послуг</p> <p>Недосконалий маркетинг та реклама</p>	<p>Безініціативність персоналу у прийнятті управлінських рішень та недостатній контроль за якістю виконання послуг, підвищення безробіття може призвести до негативного опору персоналу.</p> <p>Зниження рівня ціни на автозапчастини, зменшення податків за даною ціновою політикою сприяє підвищенню доходів.</p>	<p>Зростання конкурентів і зростання закупівельної ціни на запчастини на конкурентну позицію;</p> <p>Неефективна рекламна компанія не заохочує клієнтів при зміні уподобань.</p>

Рис. 2.2. Матриця SWOT-аналізу ТзОВ «Автошанс-плюс»

Таким чином, ТзОВ «Автошанс-плюс» має зосередити зусилля на сильних сторонах та впроваджувати заходи щодо нейтралізації «вузьких місць», при цьому акцентувати увагу на наявних зовнішніх можливостях та приймати адаптивні рішення щодо нейтралізації зовнішніх загроз. Використання сильних сторінок та врахування зовнішніх можливостей сприятиме ефективному функціонуванню в конкурентному середовищі.

ТзОВ «Автошанс-плюс» має змогу зміцнити конкурентні позиції завдяки залученню потенційних клієнтів, розширенню напрямків діяльності, збільшенню асортименту надання послуг та проведенню рекламної кампанії. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТзОВ «Автошанс-плюс» сприяє дослідженню ключових факторів успіху, вивченню видимого та невидимого потенціалу, передбачає оцінку технологічних можливостей, економічної безпеки, соціальної відповідальності, досягненню екологічних цілей та здатність персоналу реалізувати потреби у знаннях, самореалізації, спілкуванні та безпеці.

### **2.3. Аналіз управління ризиками в системі економічної безпеки господарського товариства**

Для ідентифікації загроз та ефективного управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» проведемо оцінку впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність за допомогою SPACE-аналіз. Експертним шляхом визначимо оціночні показники 4 критеріїв, які характеризують фінансову силу, конкурентоспроможність, привабливість та стабільність галузі. Показники аналізуємо, виставляємо бали та рівень вагомості, а визначаємо зважені оцінки показниками та критеріями.

Зважені бали визначає експертна комісія, яка має знання практичний досвід роботи у сфері сервісного обслуговування та ремонту запасних частин автомобілів. Результати розрахунків зводимо в таблицю ключових конкурентних критеріїв, що використовується у методі SPACE-аналізу (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

## Результати розрахунків ключових конкурентних критеріїв

Критерії конкурентоспроможності	Оцінка, бали	Вагомість	Зважена оцінка
<b>Фінансова сила (ФС)</b>			<b>8,75</b>
Рентабельність діяльності	9	0,25	2,25
Капіталомісткість	8	0,25	2,00
Фінансові результати	7	0,25	1,75
Продуктивність праці	5	0,25	1,25
Оборотність ресурсів	6	0,25	1,5
<b>Конкурентоспроможність (КП)</b>			<b>7,55</b>
Широкий асортимент послуг	9	0,25	2,25
Рівень якості обслуговування	9	0,35	3,15
Зв'язок з клієнтами	6	0,15	0,9
Відносна частка ринку	5	0,25	1,25
<b>Привабливість галузі (ПГ)</b>			<b>4,2</b>
Стадія життєвого циклу	4	0,25	1,00
Насиченість ринку автопослугами	5	0,35	1,75
Бар'єри входу на ринок	4	0,25	1,00
Ринкове регулювання	3	0,15	0,45
<b>Стабільність галузі (СГ)</b>			<b>5,15</b>
Маркетингові комунікації	4	0,25	1,00
Цінова політика	6	0,40	2,40
Розвиток ринку автотранспортних послуг	5	0,35	1,75

Як бачимо, зважена оцінка кожного критерію є різною, це вказує на те, що ефективність діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» за напрямками діяльності також має різну результативність. Зважена оцінка фінансової сили товариства складає 8,75, конкурентоспроможність підприємства – 7,55, привабливості галузі – 4,2 та стабільності галузі 5,15. Наявні результати багатокритеріального аналізу вказує на ефективність вкладення капіталу, проте є проблеми стосовно привабливості та стабільності галузі, які зумовлені невизначеністю зовнішнього середовища в результаті російської агресії.

На підставі зважених оцінок ключових критеріїв конкурентних переваг визначаємо координати матриці SPACE-аналізу  $P(x; y)$  за формулою:

$$x = \text{ПГ} - \text{КП} = 4,2 - 7,55 = -3,35;$$

$$y = \text{ФС} - \text{СГ} = 8,75 - 5,15 = 3,6$$

Розрахувавши координати будемо вектор рекомендованої стратегії в системі координат SPACE-аналізу (рис. 2.3). Початок вектора знаходиться в точці початкової координати, а кінець у точці  $P (-3,35; 3,6)$ .

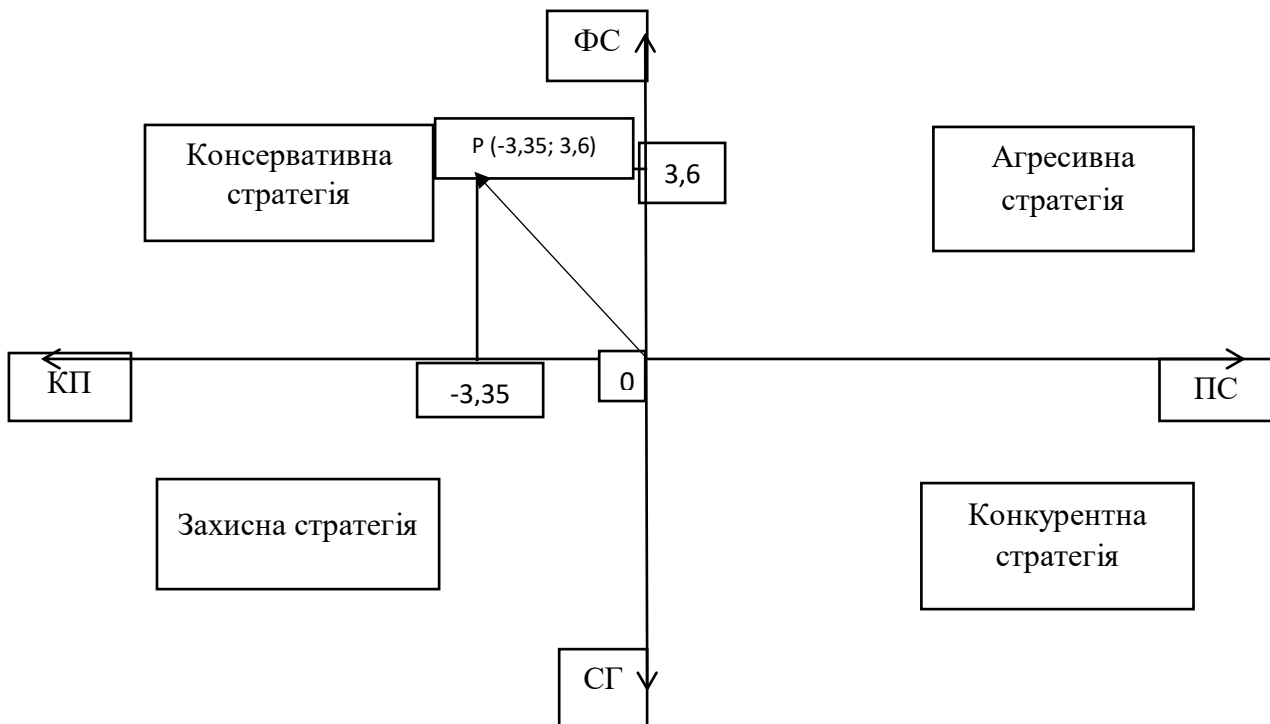


Рис. 2.3. Управління ризиками ТзОВ «Автошанс-плюс» за методом SPACE

Таким чином, за методом SPACE-аналізу на діяльність ТзОВ «Автошанс-плюс» негативно впливають чинники зовнішнього маркетингового середовища, а тому рекомендовано формувати консервативну стратегію розвитку, яка ґрунтується зміцнення відносної частки ринку, розвитку маркетингового менеджменту та захисті конкурентних позицій.

Управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» передбачає аналіз стану безпеки у фінансовій сфері, який характеризується показниками ліквідності та платоспроможності, фінансового ризику, рентабельності продукції, оборотності оборотних активів. За даними таблиці 2.1. проведено розрахунки та узагальнено інформацію стану безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у фінансовій сфері у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

## Стан безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у фінансовій сфері

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	> 0,2	0,6
2.	Коефіцієнт термінової ліквідності	> 0,7	1,8
3.	Коефіцієнт загальної ліквідності	> 2	1,95
4.	Коефіцієнт автономії	> 0,5	0,6
5.	Коефіцієнт фінансового ризику	< 1	0,75
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	> 1	6,6
7.	Коефіцієнт оборотності необоротних активів	> 1	3,7
8.	Рентабельність активів	> 10%	19%
9.	Рентабельність продукції	> 10%	16%
10.	Рентабельність реалізації	> 20%	21%

За даними таблиці можна зробити висновок, що ТзОВ «Автошанс-плюс» забезпечено грошовими ресурсами, а тому здатне погасити свою заборгованість. Про це свідчить показник абсолютної ліквідності, який становить 0,6 при нормативному значенні 0,2. Що стосується показника термінової ліквідності, то він характеризує здатність товариства за рахунок вільних обігових коштів погасити свою заборгованість без залучення товаро-матеріальних запасів. У 2022 році цей коефіцієнт становив 1,8 при нормативному значення 0,7. Коефіцієнт загальної ліквідності у 2022 році становить 1,95, в той час порогове значення > 2. Це вказує на те, що в цілому ТзОВ «Автошанс-плюс» характеризується оптимальною платоспроможністю та наявністю страхового запасу товарно-матеріальних цінностей в оборотних активах.

Коефіцієнт автономії або фінансової незалежності становить 0,6, при нормативному значення > 0,5, що є підставою характеризувати товариство з позитивної сторони. Коефіцієнт фінансового ризику показує, скільки залучених оборотних коштів припадає на 1 грн власного капіталу. За даними розрахунків цей показник становить 0,75 при пороговому значення < 1. Отже, значення цього показника в межах норми.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів вказує на ефективність використання цих активів і тенденція до зростання є позитивною. Значення цього

показника у 2022 році становить 6,67 при мінімальній кількості в межах 1, отже за рік оборотні активи ТзОВ «Автошанс-плюс» пройшли трансформаційний процес близько 7 разів. Показник оборотності необоротних активів вказує на кількість обертів необоротних активів. У 2022 р. значення цього показника становила 3,7 за порогового значення  $> 1$ , тенденція до зростання позитивно характеризує діяльність товариства.

Рентабельність активів характеризує ефективність використання майна ТзОВ «Автошанс-плюс». У 2022 році рентабельність активів становить 19% при мінімальному значення  $> 10\%$ . Рентабельність послуг – це відносний показник, який характеризує ефективність витрат на основну діяльність. У 2022 р. цей показник становить 16%, що перевищує порогове значення. Рентабельність реалізації характеризується прибутковістю витрат реалізацію послуг. Варто сказати, що розраховане значення рентабельність реалізації відповідає пороговому значенню та становить 21%.

Проведемо аналіз безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у техніко-технологічній сфері за показниками ефективності використання основних фондів та матеріально-енергетичних ресурсів. За даними таблиці 2.1 проведемо розрахунки та узагальнимо інформацію стану безпеки у техніко-технологічній сфері таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

## Стан безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у техніко-технологічній сфері

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Фондовіддача основних засобів	$> 1$	65
2.	Фондоозброєність праці	$> 1$	250
3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$< 1$	0,3
4.	Коефіцієнт оновлення основного капіталу	$> 1$	1,1
5.	Матеріаломісткість продукції	10-30%	30%
6.	Енергомісткість послуг	5-7%	10%
7.	Коефіцієнт рекламацій	$< 3\%$	0,28%

За даними таблиці видно, що стан безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у техніко-технологічній сфері за всіма показниками в межах порогових значень.

Проведений аналіз щодо ефективності використання основних фондів показав, що ТзОВ «Автошанс-плюс» ефективно використовує основні фонди про це свідчать показник фондovіддачі, який становить у 2022 році 65 при нормі 1 та показник фондоозброєність праці – 250 при нормі 1. ТзОВ «Автошанс-плюс» здійснює оновлення та модернізацію основного капіталу, про що свідчать показник оновлення основних фондів, який становить 1,1. Коефіцієнт вибуття основних засобів становить 0,3 при нормі < 1.

Проведений аналіз щодо ефективності використання запасних частин показав, що розрахований показник матеріаломісткості продукції становить 30%, що відповідає пороговому значенні. Що стосується показника енергомісткості послуг, то варто сказати, що розрахований коефіцієнт дорівнює 10% та перевищує порогове значення, а тому необхідно здійснювати заходи щодо переведення окремих операцій на використання альтернативних джерел енергії.

Проведемо оцінку стану безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у кадровій сфері за показниками забезпеченості кадрами, станом мотивації та підвищення кваліфікації працівників. Проведемо розрахунки за даними таблиці 2.1 та узагальнимо інформація стану безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у кадровій сфері наведена у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

## Стан безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у кадровій сфері

№п/п	Показники	Порогове значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт забезпеченості кадрами	1	0,98
2.	Коефіцієнт плинності кадрів	< 1	0,1
3.	Продуктивність праці	> 1	15600
4.	Коефіцієнт мотивації	1	0,96
5.	Коефіцієнт підвищення кваліфікації працівників	1	0,92

За даними таблиці можна зробити висновок, що ТзОВ «Автошанс-плюс» забезпечене кадровими ресурсами за кількістю та якістю. Позитивною характеристикою є мінімальний коефіцієнт плинності, що вказує на те, що працівники ідентифікують себе з організацією, ставляться з повагою до клієнтів

та відповідальністю до виконання функціональних обов'язків. Завдяки ефективній мотивації та стимулювання персоналу спостерігається зростання продуктивності праці та бажання працівників підвищувати свою кваліфікацію.

Важливою складовою управління ризиками в системі економічної безпеки є стан безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у інформаційній сфері. Оцінка стану безпеки у інформаційній сфері характеризується показниками продуктивністю інформації та захисту інформації. За даними таблиці 2.1. проведемо розрахунки та узагальнимо інформацію стану безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у інформаційній сфері у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

#### Стан безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» у інформаційній сфері

№п/п	Показники	Порогове значення	Фактичне значення
1.	Продуктивність інформації	> 1	35
2.	Коефіцієнт захисту інформації	> 20%	250%

За даними таблиці видно, що ТзОВ «Автошанс-плюс» ефективно вкладає кошти в продуктивність та захист інформаційної бази. Завдяки сприятливому морально-психологічному клімату та ефективній системі мотивації та стимулювання праці працівників, значення показників стану безпеки у інформаційній сфері перевищують порогові значення, що позитивно характеризує безпекову політику товариства.

#### **2.4. Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки**

Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» пов'язані з новими викликами сьогодення та зовнішніми загрозами, які здійснюють негативний вплив на стан економічної безпеки. З метою підвищення якості управління ризиками в системі економічної безпеки необхідно акцентувати увагу на



забезпеченні безпеки за пріоритетними напрямками стратегічного менеджменту (рис 2.4).

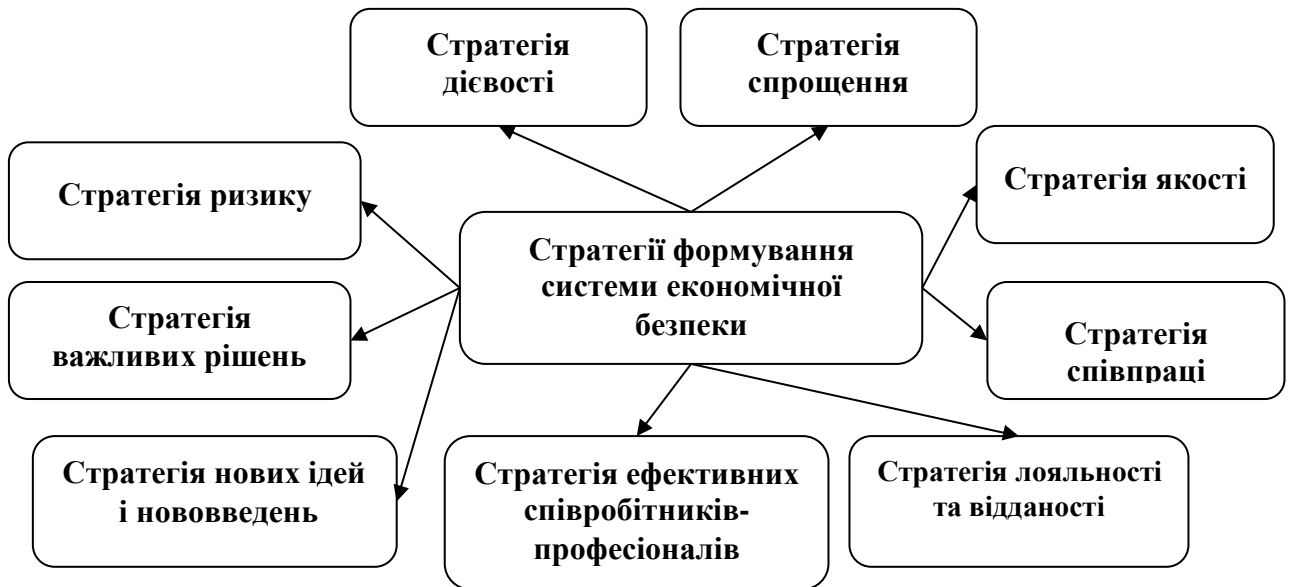


Рис. 2.4. Стратегічні перспективи підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки [18, с. 97]

Підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки завдяки стратегії прийняття адаптивних управлінських рішень визначає місію і цілі розвитку підприємства на перспективу. Сучасні організації повинні орієнтуватися на зовнішні конкурентні ринкові умови, мобільно адаптувати внутрішнє середовище до динамічних змін завдяки ефективному стратегічному плануванню. Стратегічне мислення сприяє такому набору ресурсів потенціалу завдяки чому товариство здатне одержати найбільший синергетичний ефект. Для реалізації стратегії важливих рішень залучають працівників служби безпеки та керівників усіх структурних підрозділів. Основними заходами сприяння пошуку сучасних управлінських підходів для прийняття адаптивних рішень ТзОВ «Автошанс-плюс» є такі:

- збереження комерційної таємниці;
- конкурентна розвідка на ринках;
- превентивна діяльність щодо підвищення конкурентних переваг завдяки формуванню програми надійності персоналу та захисту інформаційних ресурсів.

Стратегія ризику є важливою складовою підвищення конкурентоспроможності та розвитку підприємства. Ризик в стратегічному управлінні економічної безпеки має особливе значення. Основне завдання менеджерів здійснювати постійний моніторинг зовнішнього середовища, прогнозувати ймовірність виникнення загроз, своєчасно адаптуватися до ситуації та забезпечити надійний захист організації. Лише менеджери з високим рівнем управлінської культури можуть своєчасно нейтралізувати ризикові ситуації в діяльності підприємства.

Однією з найбільш ефективних інструментів управління ризиками є стратегія конкурентоспроможності. Стратегія якості ґрунтується на двох параметрах: розвиток якості і контроль якості [31]. Формула конкурентоспроможності включає такі ключові елементи:

- якість послуг, які здатні задовільними потреби клієнтів;
- оптимальна собівартість послуг;
- широкий асортимент послуг;
- репутаційний імідж персоналу та організації;
- прихильність та лояльність клієнтів.

Один з найбільш дієвих механізмів управління ризиками в системі економічної безпеки є стратегія лояльності і відданості персоналу, стратегія співпраці. Суть стратегії полягає у співпраці з персоналом, налагодженні справедливої винагороди за виконану роботу, зацікавленості у розвитку та підвищенні кваліфікації працівників, розвитку надійних каналів спілкування, проявляти емпатію, розвивати толерантність в колективі та ввічливо поводитися зі своїми підлеглими

Основною цінністю суб'єкта підприємницької діяльності є наявність підприємницьких ідей. Стратегія нових ідей і нововведень сприяє креативному мисленню не лише менеджерам, а й праця кожного працівника повинна носити творчий характер. Для стимулювання продукування підприємницької ініціативи та генерування ідей ТЗОВ «Автошанс-плюс» необхідно:

- підвищувати кваліфікацію персоналу;

- впроваджувати методи «мозкового штурму»;
- вдосконалювати організаційну культуру, створювати неформальну робочу атмосферу;
- розвивати змагальний дух в колективі;
- вдосконалювати мотивацію та стимулювання;
- заохочувати прихильників та однодумців-новаторів стратегічних цілей;
- проявляти толерантність та розуміння до невдач.

Місією підприємницької діяльності є одержання прибутку. Результативність вимагає впровадження стратегії дієвості, яка визначається прийняттям ефективних управлінських рішень. З метою зменшення підприємницького ризику ТзОВ «Автошанс-плюс» необхідно:

- підвищувати участь персоналу у прийнятті дієвих управлінських рішень;
- адаптувати колектив до сприйняття управлінських рішень; вчасно інформувати колектив про ризики та загрози;
- чітко регламентувати час виконання управлінських рішень;
- визначити систему мотивації стратегічного менеджменту.

Стратегія ефективних працівників сприяє удосконаленню управління ризиками в системі економічної безпеки підприємства. Підвищення знань та умінь персоналу на робочому місці сприяє особистій зацікавленості у досягненні мети підприємства. З метою підвищення ефективності праці працівників ТзОВ «Автошанс-плюс» необхідно:

- визначити поведінкову стратегію кожного працівника для досягнення особистих цілей;
- забезпечити фінансовим та виробничим інструментарієм;
- удосконалити мотивацію праці за конкретні результати.

Важливим інструментом удосконалення управління ризиками в системі економічної безпеки є стратегія спрощення, яка потребує:

- високого рівня управлінської культури у спілкуватися з підлеглими;
- оптимізації організаційної структури управління;
- автоматизації документообігу, виробничих та управлінських процесів.

## Висновки до другого розділу

В умовах війни кожен суб'єкт підприємницької діяльності функціонує в зоні підвищеного ризику. Завданням управління ризиками в стратегічному управлінні є проведення заходів щодо мінімізації та нейтралізації ймовірних ризиків внаслідок діяльності підприємства.

Результативність діяльності підприємства досягається за рахунок зниження ризиків, інтеграція та адаптація бізнес-процесів, ідентифікація ризиків та впровадження превентивних заходів, виявлення та нівелювання слабких сторін, уникнення негативного впливу ризиків.

Основою управління ризиками в системі економічної безпеки є аналіз та оцінка фінансово-господарської діяльності підприємства, розуміння кожним працівником наслідків впливу підприємницького ризику та усвідомлення політики управління ризиками. Управління ризиками в контексті забезпечення економічної безпеки передбачає вивчення зовнішніх та внутрішніх чинників, критеріїв конкурентоспроможності, стану безпеки за усіма напрямками діяльності.

ТзОВ «Автошанс-плюс» - це суб'єкт підприємницької діяльності, який функціонує на ринку автотранспортних послуг. Предметом діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» гуртова торгівля запчастинами автотранспортних засобів; роздрібна торгівля запасними частинами для автотранспортних засобів; технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. ТзОВ «Автошанс-плюс» позиціонується в автомобільній сфері як надійний партнер, якісний сервісний центр, який має конкурентні переваги та працює на результат.

Проведений аналіз фінансово-господарської діяльності вказує на те, то товариство ефективно використовує наявні ресурси для надання якісних послуг для задоволення потреб ринку. Сильними сторонами ТзОВ «Автошанс-плюс» є висока кваліфікація персоналу, наявність автоматизованих послуг, широкий асортимент послуг та оптимальний стан безпеки. Слабкими сторонами ТзОВ «Автошанс-плюс» є недостатній контроль, високі ціни, неефективна реклама.

## ВИСНОВКИ

У світовій економіці ХХ сторіччя були випадки стрімкого розвитку країн у період повоєнної відбудови. Ці події набули великого значення, що їх назвали економічним дивом чи економічним тигром. України, яка бореться з російськими загарбниками уже 9 років також стоїть на порозі повоєнної відбудови, а тому розвиток підприємницької ініціативи є рушійною силою та важливим інструментом економічного розвитку економіки держави.

Діяльність суб'єктів малого підприємництва піддається впливу ризиків, які пов'язані з негативними тенденціями в галузі; коливаннями цін; періодичністю зниження попиту; непередбаченими затримками постачання ресурсів; логістичними проблемами; циклічністю руху оборотних коштів; зміною податкового навантаження; підвищенням кредитних відсоткових ставок; нестабільністю національної валюти; недобросовісна конкуренція; невиконання партнерських угод; збільшення плати за орендовані приміщення; природні катаклізми; пожежі; ракетні атаки; відключення електроенергії; відсутність інтернету та хакерські атаки.

З метою уникнення та нейтралізації впливу ризиків потрібно вдосконалювати систему управління цими явищами для зміцнення економічної безпеки. До переліку дій управління ризиками у процесі забезпечення економічної безпеки підприємства входять такі заходи:

- залучення персоналу до прийняття управлінських рішень;
- справедливий розподіл ресурсів підприємства;
- позитивне співвідношення витрат на ліквідацію ризику і результатів діяльності;
- моніторинг та контроль методів управління ризиками;
- прозорість діяльності для стейкхолдерів;
- прогнозування розвитку подій за альтернативними варіантами впливу ризику.

Напрямами діяльності ТзОВ «Автошанс-плюс» є своєчасне забезпечення авторинку запасними частинами, автомобільною фурнітурою, проведення ремонту та сервісне обслуговування автомобілів. Місією ТзОВ «Автошанс-плюс» є надання якісних послуг для задоволення потреб клієнтів та одержання прибутку. ТзОВ «Автошанс-плюс» характеризується на ринку автомобільних послуг як надійний постачальник запасних частин та сервісний центр надання якісних послуг.

Характеризуючи діяльність фінансово-господарської діяльності можна зробити висновок, що незважаючи на складну політичну ситуацію ТзОВ «Автошанс-плюс» у 2020-2022 рр. працював рентабельно. За цей період обсяг наданих послуг збільшився на 17%. За рахунок оптимізації організаційної структури управління та скорочення апарату управління собівартість послуг зменшилася на 32%.

За результатами SWOT-аналізу встановлено, що сильними сторонами ТзОВ «Автошанс-плюс» є висококваліфікований персонал, комп'ютерна діагностика автомобілів, великий асортимент послуг, зростання оборотності обігових коштів, зменшення тривалості операційного циклу, надійна репутація товариства, висока мотивація персоналу. Слабкими сторонами високі ціни на послуги, неповна завантаженість виробничих приміщень, безініціативність персоналу у прийнятті управлінських рішень, недостатній контроль за якістю виконання послуг, недосконалий маркетинг та реклама. Увага менеджерів повинна бути зосереджена на слабких сторонах для ліквідації негативного впливу ризиків.

ТзОВ «Автошанс-плюс» завдяки зростанню попиту на автопослуги має можливість підвищити ключові фактори успіху та розширити асортимент надання послуг. Для цього потрібно розробити заходи щодо удосконалення маркетингового менеджменту в контексті розвитку рекламної кампанії. Аналіз зовнішнього ТзОВ «Автошанс-плюс» вказує на те, що товариство ефективно використовує внутрішній потенціал та використовує технологічні можливості, підвищує соціальну відповідальність, сприяє захисту навколишнього

середовища, підвищує здатність персоналу до самореалізації, спілкування та самоконтролю.

За методом SPACE-аналізу на діяльність ТзОВ «Автошанс-плюс» впливають ризики маркетингового середовища. Рекомендовано консервативну стратегію розвитку, яка передбачає захист своїх ринкових позицій та впровадження маркетингових інструментів підвищення конкурентоспроможності послуг.

З метою управління ризиками в системі економічної безпеки ТзОВ «Автошанс-плюс» проведено аналіз стану безпеки у фінансовій сфері, техніко-технологічній сфері, кадровій сфері та інформаційній сфері. За результатами аналізу встановлено, що товариство ефективно використовує внутрішній потенціал і значення показників, які характеризують стан безпеки перевищують порогові значення, що позитивно характеризує безпекову політику товариства.

Підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки передбачає формування стратегічних управлінських рішень, які сприятимуть розвитку ТзОВ «Автошанс-плюс» на перспективу. Основними заходами сприяння пошуку сучасних управлінських підходів для підвищення ефективності управління ризиками в системі економічної безпеки є такі:

- збереження комерційної таємниці;
- конкурентна розвідка на ринках;
- превентивна діяльність щодо підвищення конкурентних переваг завдяки формуванню програми надійності персоналу та захисту інформаційних ресурсів.
- підвищення кваліфікації персоналу;
- впровадження методів «мозкового штурму»;
- вдосконалення організаційної культури та створення неформальної робочої атмосфери;
- вдосконалення мотивації та стимулювання праці;
- підвищення участі персоналу у прийнятті дієвих управлінських рішень.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Колісніченко П.Т. Економічна безпека малого та середнього підприємництва. *Бізнес та інтелектуальний капітал. Інтелект XXI* № 2 '2017. С. 242-246. URL: [http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017\\_2/34.pdf](http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2017/2017_2/34.pdf)
2. Вітка Н. Є. Еволюція поглядів на економічну безпеку підприємства. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/72005909.pdf>
3. Бобиль В. В. Трансформація економічної безпеки промислових підприємств в умовах фінансової нестабільності. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7\\_2020/22.pdf](http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/7_2020/22.pdf)
4. Віннікова І.І. Ризики в малому бізнесі. *Економіка і суспільство*. Випуск 11/2017. С.177-183. URL: [https://economyandsociety.in.ua/journals/11\\_ukr/29.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/11_ukr/29.pdf)
5. Назаренко С. А., Носань Н. С. Ризик-менеджмент у господарській діяльності малих підприємств: сучасні імперативи. *Modern Economics*. 2020. № 23(2020). С. 143-147. DOI: [https://doi.org/10.31521/modecon.V23\(2020\)-23](https://doi.org/10.31521/modecon.V23(2020)-23).
6. Нужна О. Оцінка економічних ризиків на підприємствах України: управлінський аспект. *Економічний форум* 1/2023. С. 87-93. URL: [http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy\\_forum/article/view/382/369](http://e-forum.lntu.edu.ua/index.php/ekonomichnyy_forum/article/view/382/369)
7. Савченко М.В. Управління ризиками на підприємствах сімейного бізнесу. *Економіка і організація управління*, № 2 (34) 2019. С. 28-36.
8. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938>
9. Данілова Е. І. Методологія ризик-орієнтованого підходу до управління економічною безпекою підприємства. *Modern Economics*. №12 (2018), 61-68. URL: <https://modecon.mnau.edu.ua/issue/12-2018/danilova.pdf>
10. Піщур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету*



*внутрішніх справ*. Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996>

11. Талавіра Є. В. Дослідження ризиків в системі управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка* URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6\\_2018/67.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/6_2018/67.pdf)

12. Франчук В.І., Михаліцька Н.Я., Пригунов П.Я., Мельник С.І., Штангрет М.Й.. Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>

13. Зачосова Н.В. Стратегічне управління ризиками в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання в умовах індустрії 4.0. *Економіка та управління підприємствами*. С. 47-51. URL: [http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5\\_79\\_2020\\_ukr/8.pdf](http://www.psae-jrnl.nau.in.ua/journal/5_79_2020_ukr/8.pdf)

14. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/22\\_2017/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf)

15. Бриндзя О. З. Врахування економічного ризику в управлінні підприємством. *Ефективна економіка* № 1, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=2694>

16. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>

17. Рудич О. О. Теоретичні засади формування ризик-менеджменту підприємства. *Інвестиції: практика та досвід* № 24/2017. С. 56-60. URL: [http://www.investplan.com.ua/pdf/24\\_2017/11.pdf](http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/11.pdf)

18. Ткаченко Т. П. Теоретико-методологічні засади формування системи економічної безпеки промислового підприємства. *Бізнес інформ* № 8 '2021. С.

95-101. URL: [https://www.business-inform.net/export\\_pdf/business-inform-2021-8\\_0-pages-95\\_101.pdf](https://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2021-8_0-pages-95_101.pdf)

19. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / Н. Михаліцька, М. Верескля, В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>

20. Волошина-Сідей В.В. Аналіз оцінки ризиків як інструмент сталого розвитку підприємництва в умовах глобальних викликів та коронакризи. *Приазовський економічний вісник*. Випуск 2(25) 2021. С. 72-76. URL: [http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2\\_25\\_ukr/15.pdf](http://pev.kpu.zp.ua/journals/2021/2_25_ukr/15.pdf)

21. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

22. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79 – 83. URL: <https://doi.org/10.36930/40310512>

23. Nobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

24. Коваленко В. В. Ризики в системі економічної безпеки підприємства та засоби їх нейтралізації. *Вчені записки Університету «КРОК»* № 3 (51), 2018. С. 175-180. URL: <https://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/85/108>

25. Бліхар В., Верескля М., Михаліцька Н. Офіс-менеджмент: навчально-методичний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2021. 348 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3914>

26. Мачак Т. О. Управління ризиками в системі економічної безпеки та прийоми їх зниження *Облік, аудит, оподаткування та звітність у системі забезпечення економічної стійкості підприємств*: тези доп. V Всеукр. наук.-

практ. Інтернет-конф. (Дніпро, 13-14 трав. 2021 р.). Дніпро : ННІЕ, 2020. С. 128-129. URL: <http://dSPACE.dsau.dp.ua/jspui/handle/123456789/5294>

27. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торговельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету. Серія В «Економіка і право»*. № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316>

28. Хринюк О. С. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка* № 3, 2015. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3927>

29. Герасименко О.М.1, Пасєка С.Р. Концептуальні основи ризик-орієнтованого підходу до управління у процесі забезпечення системи економічної безпеки підприємств різних галузей народного господарства. *Вчені записки Університету «КРОК»*. №4(56), 2019. С. 148-155. URL: <http://snku.krok.edu.ua/index.php/vcheni-zapiski-universitetu-krok/article/view/248/280>

30. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.

31. Штангрет І. А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4\\_2022/152.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/152.pdf)