

**МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ, ПСИХОЛОГІЇ
ТА БЕЗПЕКИ**

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Діани ФІЛЯС

Науковий керівник:
доцент, кандидат наук з державного
управління
Наталія МИХАЛІЦЬКА

Рецензент
доцент, кандидат економічних наук,
доцент **Алла ГРИМАК**

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2025 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО
(підпис)

Львів
2025

АНОТАЦІЯ

ФІЛІАС Д. Формування стратегії безпеки підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2025.

Кваліфікаційна робота виконана в контексті формування стратегії безпеки підприємства в сучасних умовах. У першому розділі проведено теоретичне дослідження формування стратегії безпеки підприємства. У другому розділі охарактеризовано господарську діяльність та систему стратегічного управління економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення удосконалення стратегії безпеки підприємства.

Ключові слова: безпека підприємства, економічна безпека підприємства, стратегія економічної безпеки, зовнішнє середовище, стратегічне управління.

ABSTRACT

FILIAS D. Formation of the company's security strategy. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2025.

The qualification work was carried out in the context of the formation of the company's security strategy in modern conditions. In the first chapter, a theoretical study of the formation of the company's security strategy was conducted. The second chapter describes the economic activity and the system of strategic management of the economic security of the enterprise in the conditions of martial law. The result of the study was recommendations for increasing the improvement of the company's security strategy.

Keywords: enterprise security, enterprise economic security, economic security strategy, external environment, strategic management.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ	6
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності «економічна безпека підприємства» та «стратегія економічної безпеки»	6
1.2. Механізми формування системи економічної безпеки підприємства	10
1.3. Стратегія безпеки підприємства	13
Висновки до першого розділу	17
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»	19
2.1. Загальна характеристика та система управління	18
2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності	24
2.3. Аналіз стратегічного управління економічною безпекою	29
2.4. Удосконалення стратегії безпеки підприємства в умовах воєнного стану	35
Висновки до другого розділу	41
ВИСНОВКИ	42
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	44
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. В умовах повномасштабного військового вторгнення росії на територію України актуальною проблемою підприємства є не лише необхідність адаптації до динамічних змін у бізнес-середовищі країни, але й формування стратегії економічного розвитку на довготермінову перспективу. Невизначеність зовнішнього середовища стимулює підприємства формувати стратегію безпеки, ініціювати розробку стратегічного плану, розробляти обґрунтовані сценарії майбутньої діяльності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження проблеми формування стратегії безпеки підприємства в умовах воєнного стану відображаються у працях вітчизняних науковців, а саме: Ткачук Г. Ю. [1], Орехова К. [9], Орлик О. [1] та інші дослідники. Засади формування стратегії безпеки підприємства в умовах війни є актуальною темою, а тому потребує подальших досліджень та аналізу.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад формування стратегії безпеки підприємства в умовах воєнного стану.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності «економічна безпека підприємства» та «стратегія економічної безпеки»;
- визначити механізми формування системи економічної безпеки підприємства;
- охарактеризувати стратегії економічної безпеки підприємства;
- провести аналіз діяльності підприємства в конкурентному середовищі;
- дослідити організацію формування стратегії безпеки підприємства в умовах воєнного стану;
- запропонувати заходи щодо удосконалення стратегії підприємства в сучасних умовах.

Об'єктом дослідження є процеси впливу чинників зовнішнього середовища на формування стратегії безпеки підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування стратегії безпеки підприємства в умовах воєнного стану.

Методи дослідження. Дослідження теоретичних аспектів стратегії безпеки підприємства та механізмів формування системи економічної безпеки здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходів. Дослідження господарської діяльності та аналіз стратегічного управління безпеки підприємства здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів. Формування висновків та пропозицій щодо удосконалення стратегії безпеки підприємства в умовах воєнного стану здійснюється за допомогою логічного мислення, конкретних, абстрактних та економіко-математичних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Інформація про практичне значення роботи полягає в практичному застосуванні запропонованих заходів безпеки бізнесу у діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ».

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження формування стратегії безпеки підприємства. У другому розділі охарактеризовано господарську діяльність та систему стратегічного управління економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення удосконалення стратегії безпеки підприємства.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 49 сторінках. Робота містить 17 рисунків, 8 таблиць, список використаних джерел 40 найменувань.

РОЗДІЛ 1.

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА З ПОЗИЦІЇ ЕКОНОМІЧНОГО ЗАХИСТУ

1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності «економічна безпека підприємства» та «стратегія економічної безпеки»

Фундаментальною базою формування стратегії безпеки підприємства є ефективне використання активів, дотримання співвідношення між власним та позиковим капіталом, оптимізація виробничих процесів, розширення номенклатури та асортименту продукції, забезпечення надійності персоналу, дотримання інформаційної гігієни. Стратегія безпеки визначає завдання та шляхи реалізації можливостей економічного росту підприємства, передбачає механізми реагування на потенційні та реальні загрози. У сучасних умовах виникає потреба формування стратегії безпеки підприємства з чітким визначенням мети та завдань, які спрямовані на забезпечення довгострокового економічного зростання в умовах воєнного стану.

Під безпекою підприємства слід розуміти перманентне управління статичними (постійно існуючими) і динамічними (тимчасово діючими) зовнішніми та внутрішніми загрозами з метою їх повної ліквідації, усунення або хоча б зменшення можливої шкоди від них для функціонування об'єкта із заданими цим же умовами і параметрами [1]. А.В. Костров та А.А. Ткачова визначають безпеку як стан підприємства, нічого не загрожує та є крайнім значенням небезпеки, коли остання абсолютно відсутня [2, с. 17]. Поздняков А.І. характеризує безпеку підприємства як захищеність від завдання йому значущої шкоди [2, с. 18]. Ліпкан В.А. говорить про безпеку підприємства як про стан захищеності; враження загроз і небезпек; система заходів, спрямованих на створення певних безпечних умов; дотримання певних параметрів та норм, від забезпечення яких разом залежить безпека [3, с. 177].

Отже, виходячи з наукових досліджень можна сказати, що безпека - це такий стан, коли підприємство перебуває захищеним від загроз і небезпек; захист філософії та цінностей підприємства; властивість протистояти потенційним та реальним загрозам, ризикам динамічному розвитку в умовах невизначеності.

Розглянемо дослідження науковців сутності «економічна безпека підприємства» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Дослідження науковців сутності «економічна безпека підприємства» [4]

Автор	Визначення
Ілляшенко О.	Економічна безпека підприємства – це стійка впорядкованість елементів, зв'язків та відносин між ними, які визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями і залишаються незмінними під час виконання системою її функції у різних режимах функціонування»
Реверчук Н.Й.	Економічна безпека підприємства – це система активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, у якій наявні чи можливі збитки, менші від встановлених норм.
Пригунок П.	Економічна безпека підприємства – це організаційна підсистема підприємства, що складається з сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових і інших заходів, сукупності сил і засобів, направлених на забезпечення безпеки підприємства, захисту законних інтересів його керівництва й інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства.

Джерело: складено автором на підставі [4]

З наведених визначень можна зробити висновок, що економічна безпека підприємства передбачає наявність заходів, які спрямовані на стійкий розвиток

підприємства за рахунок потенційних та реальних можливостей та нейтралізації загроз заподіяння шкоди, майнових, фізичних або моральних збитків.

Стратегічний розвиток підприємств у контексті воєнних умов стикається з комплексом викликів та ускладнень, що виникають внаслідок специфічних політичних та економічних ситуацій [5, с. 271]. Розглядаючи економічну безпеку підприємства визначимо сучасні загрози соціально-економічному розвитку підприємства (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Сучасні загрози соціально-економічному розвитку підприємства [5]

Формування стратегії економічної безпеки передбачає створення плану дій та умов реалізації заходів щодо ефективного використання ресурсів, стабільного функціонування підприємства, захисту видимого та невидимого потенціалу, гармонізації та задоволення інтересів підприємства у поточній та довгостроковій перспективі. Розглянемо підходи науковців до визначення поняття «стратегія економічної безпеки» (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «стратегія економічної безпеки» [6]

Автор	Визначення
Черняк Г.М.	Стратегія економічної безпеки передбачає план дій, які визначають пріоритети та ресурси для забезпечення економічної безпеки підприємства і передбачає сукупність процесів, методів, інструментів ідентифікації, попередження, протидії загрозам та стратегічні напрями підвищення рівня економічної безпеки.
Заїчковський О., Іванюта Т.	Стратегії економічної безпеки підприємства передбачають: 1) термінове реагування на загрози; 2) прогнозування небезпек та загроз; 3) відшкодування завданих збитків.
Т.В. Сак	Стратегія економічної безпеки – це довгостроковий, якісно визначений напрям розвитку, спрямований на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємства.

Джерело: складено автором на підставі [6]

На основі досліджень можна зробити висновок, що стратегія економічної безпеки залежна та логічно поєднана з корпоративною стратегією, спрямована на реалізацію довгострокових цілей шляхом впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стабільності функціонування, запобігання наявних і потенційних загроз діяльності підприємства.

1.2. Механізми формування системи економічної безпеки підприємства

Механізми формування системи економічної безпеки підприємства повинні бути спрямовані на розвиток, розширення, поглиблення економічної діяльності за рахунок консолідації інструментів та складових забезпечення економічної безпеки підприємства, які визначено на основі проведення діагностики сильних сторін внутрішнього середовища, зовнішніх можливостей підприємства та визначення пріоритетних напрямків стратегічного розвитку. Розглянемо інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства (рис. 1.2).

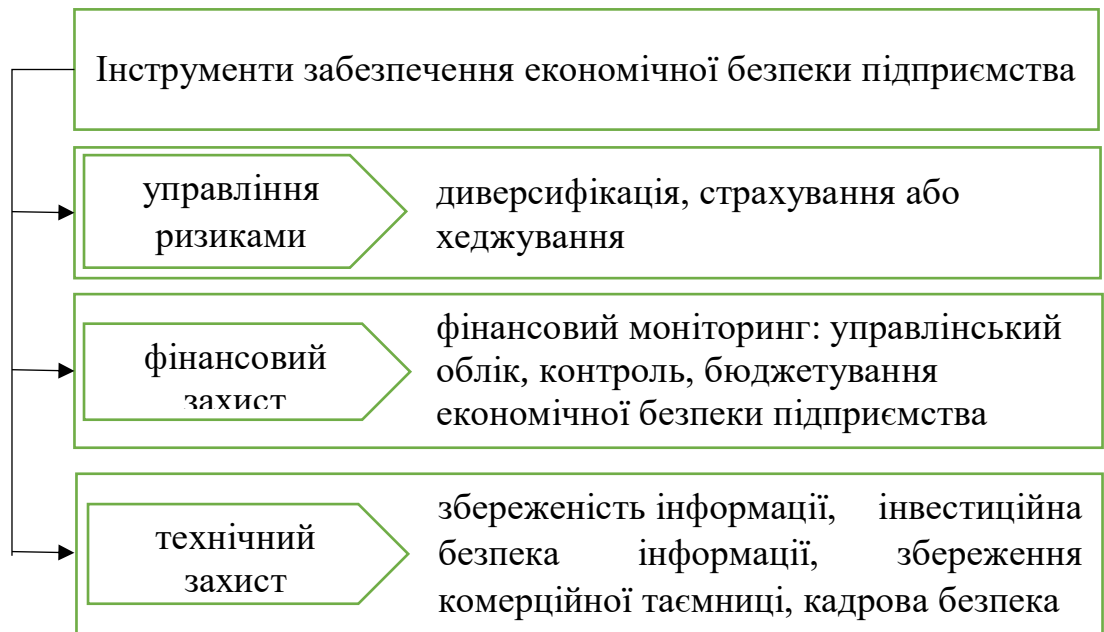


Рис. 1.2. Інструменти забезпечення економічної безпеки підприємства [7]

Основними завданнями формування механізму зміцнення економічної безпеки підприємства є:

- створення ефективної структури управління;
- забезпечення стабільного економічного зростання;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;
- забезпечення соціальних потреб персоналу;
- покращення якості життя працівників.

Забезпечення економічної безпеки підприємства ґрунтується на комплексному аналізі рівня безпеки та реалізується шляхом впровадження управлінських рішень на різних рівнях управління. Розглянемо інструментарій забезпечення економічної безпеки для формування механізму впровадження безпеки підприємства.

1. Аналіз результатів господарської та організаційної діяльності підприємства. Заходами підвищення ефективності управлінської складової може бути зміна частини керівного складу підприємства та проведенням корінних змін методів управління. Щодо покращення результатів господарської діяльності можливе проведення диверсифікації та реорганізації підприємства, корегування стратегічних орієнтирів на довгострокову перспективу.

2. Діагностика фінансової діяльності підприємства. Шляхами зміцнення фінансових можливостей може бути проведення оптимізації структури капіталу; мінімізація середньозваженої вартості капіталу, зміцнення фінансового важеля, диференціація вибору джерел залучення активів підприємства, мінімізація фінансових ризиків за рахунок досягнення оптимального співвідношення структури капіталу.

3. Оцінка кадрової складової підприємства. Рівень активності персоналу, продуктивність та креативність залежить від бажаного результату та справедливої винагороди. Результатом оцінки може бути прийняття управлінського рішення щодо створення ефективної системи управління колективом з акцентом на індивідуальний підхід до кожного працівника, формування кадрового потенціалу та резерву із подальшим кар'єрним зростанням. Грошовий вираз цінності внеску працівників становить прибуток підприємства.

Дослідження механізму зміцнення економічної безпеки забезпечується функціональною надійністю окремих напрямів діяльності (ситуаційний аналіз, інноваційна, виробнича, економічна, інформаційна, соціальна) та прив'язане до функцій економічної безпеки (рис. 1.3).



Рис. 1.3. Функції економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором на підставі [8]

Механізми формування безпеки підприємства реалізуються через вказані функції, які взаємопов'язані та взаємозалежні своїми характеристиками та можуть повторюватися, спрямовані на нейтралізацію потенційних та реальних ризиків, виражаються у вигляді підвищення ефективності безпеки підприємства. Варто наголосити, що спроможність функціонування функцій економічної безпеки дозволяє визначити механізми зміцнення економічної безпеки підприємства з оптимальним та ефективним використанням ресурсного потенціалу.

Формування механізму зміцнення економічної безпеки підприємства сприяє:

– забезпеченню ефективності функціонування, стійкості та конкурентоспроможності підприємства;

- забезпеченню техніко-технологічної незалежності, підвищенню конкурентоспроможності внутрішніх ресурсів (персоналу, матеріально-технічної бази, інформації, фінансів) підприємства;
- досягненню ефективності виробництва, дотриманню оптимальної структури управління, розвитку корпоративної культури та соціальної відповідальності;
- досягненню високого рівня кваліфікації працівників, розвитку інтелектуального потенціалу, створенню умов безпеки для персоналу;
- правовому захисту капіталу, майна, комерційних інтересів, інформації, комерційної таємниці підприємства;
- мінімізації руйнівного впливу діяльності підприємства на стан навколишнього середовища.

1.3. Стратегія економічної безпеки підприємства

Стратегічне управління – це реалізація концепції, в якій поєднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає змогу встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями підприємства та приводити їх у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій [9]. Стратегія розвитку підприємства передбачає досягнення цілей та реалізації завдань на довгострокову перспективу з використанням прогнозованих методів, етапів та дій з метою адаптації діяльності підприємства до чинників зовнішнього і внутрішнього середовища.

Економічна безпека підприємства – це забезпечення такого стану функціонування підприємства, який передбачає досягнення позитивного соціально-економічного ефекту шляхом одержання прибутку та задоволення потреб як споживачів, так і працівників підприємства [10]. Стратегія економічної безпеки підприємства передбачає гарантування стабільного та ефективного розвитку на сьогодні та у перспективі, досягається за рахунок виконання

функцій, які передбачають нормативно-правове та аналітичне забезпечення, інформаційне та організаційне планування, мотиваційне та обліково-контрольне виконання заходів (рис. 1.4).

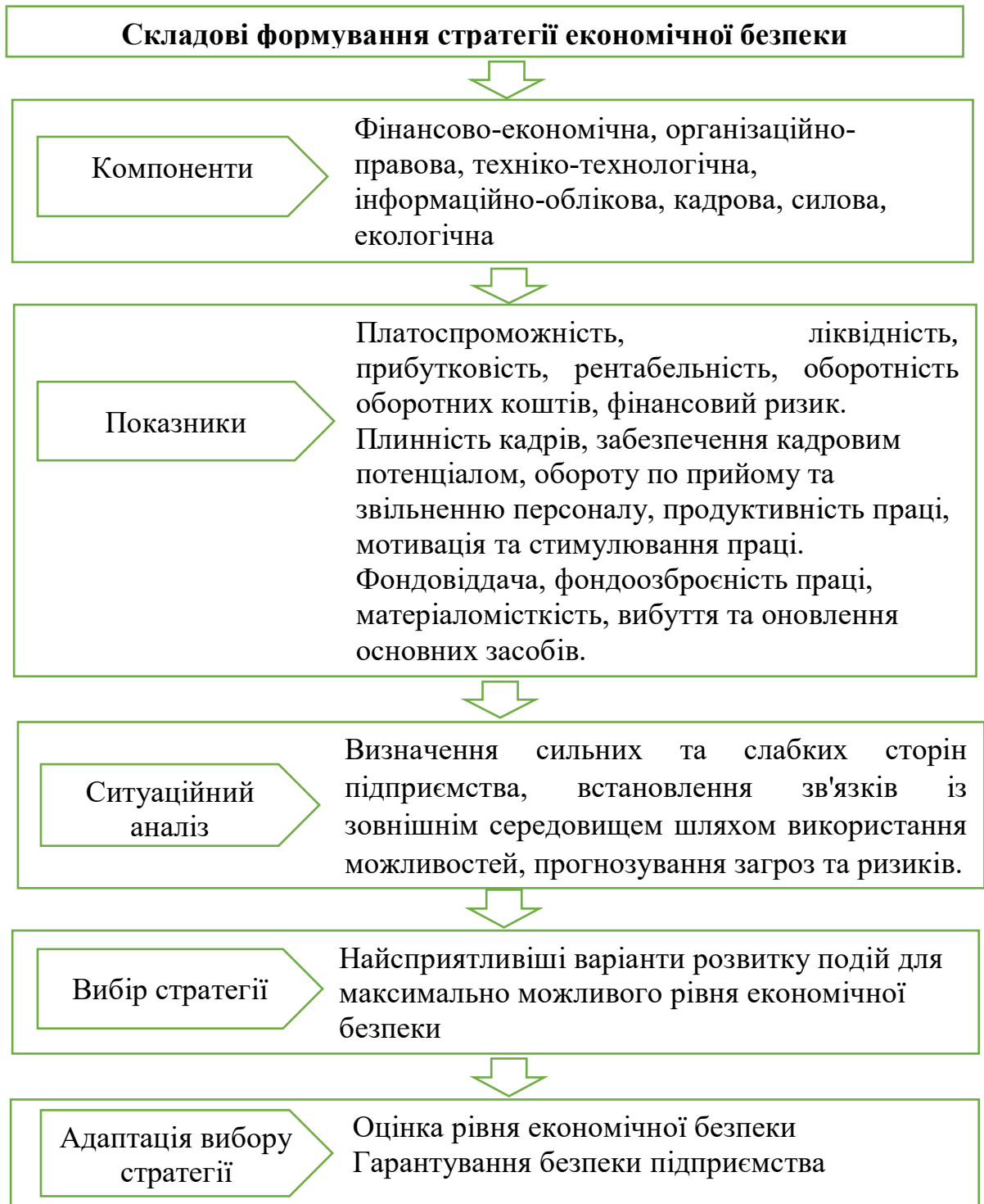


Рис. 1.4. Складові формування стратегії економічної безпеки

Джерело: складено автором на підставі [11]

Стратегія економічної безпеки формується за рахунок вдосконалення економічної безпеки та стратегічного управління. Одним з дієвих методів формування стратегії економічної безпеки є програмно-цільове планування та управління, який передбачає:

- стратегічне планування цілей, обґрунтування оптимальних кількісних та якісних показників економічної безпеки, розробка комплексних цільових програм інформаційного забезпечення, протидія реальним і потенційним зовнішнім та внутрішнім загрозам та ризикам, реалізація місії, досягнення поставлених цілей, забезпечення стійкого розвитку підприємства;

- стратегічне та оперативне управління, виконання програми тактичних дій забезпечення економічної безпеки, організація безперервного контролю показників відповідності плановим нормативам, моніторинг стану та розвитку конкурентного ринкового середовища підприємства; адаптація підприємства до змін;

- організаційно-економічне управління, управління ризиками, ймовірність негативних наслідків, які пов'язані з надмірними ризиком, раціональне ставлення до ризику, аналіз та облік проблемних ситуацій;

- відповідальність менеджменту, створення ефективної системи економічної безпеки, забезпечення оптимального рівня та зростання економічного потенціалу підприємства, здатність до саморозвитку та самовдосконалення персоналу.

Формування стратегії безпеки підприємства дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, уникати значних фінансових та матеріальних втрат, мінімізувати витрати та нарощувати прибуток, підвищувати інвестиційну привабливість, адаптувати розвиток підприємства до змін чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Усі аспекти економічної безпеки підприємства взаємопов'язані, що зумовлює створення ефективної системи стратегічного управління та досягнення місії підприємства (рис. 1.5).

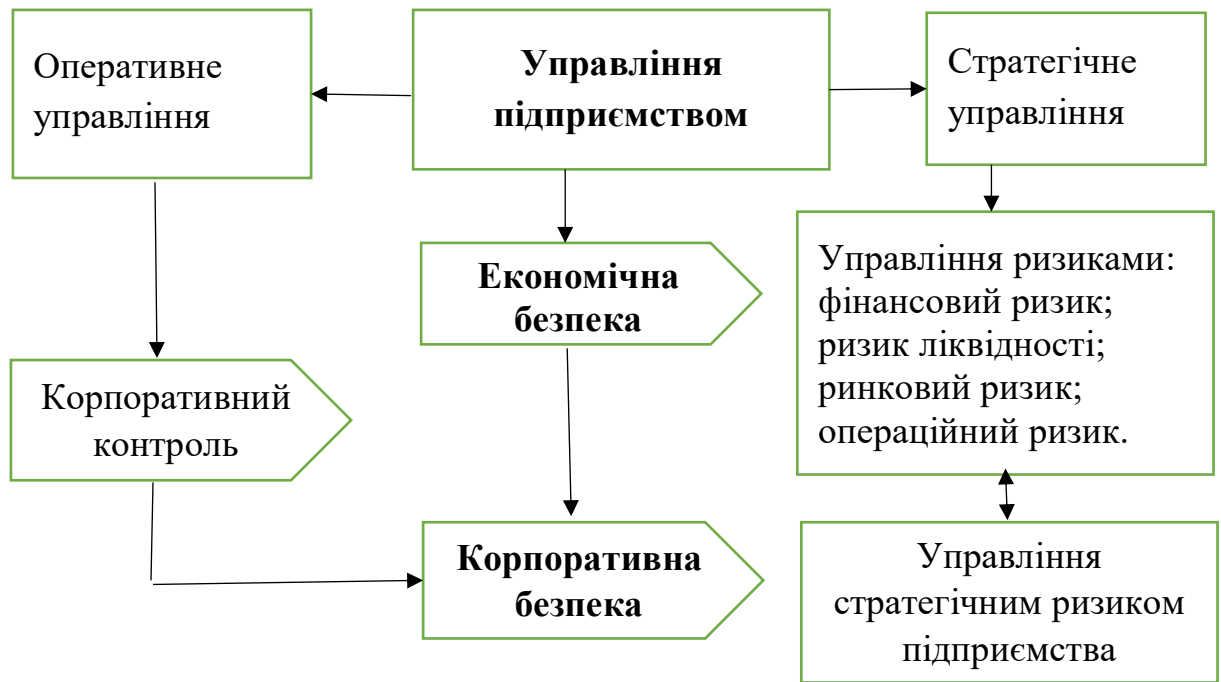


Рис. 1.5. Формування стратегії безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [12].

Стратегія безпеки здійснюється за такими напрямками:

- аналіз та ідентифікація видів і рівня ризиків та загроз;
- здійснення заходів щодо запобігання та ліквідації ризиків та загроз;
- розробка тактики щодо ліквідації ризиків та загроз;
- впровадження програми дій в структурних підрозділах підприємства для збереження ключових чинників успіху конкурентний у ринкових сегментах.

Забезпечення безпеки підприємства перебуває у неперервному процесі господарської діяльності шляхом реалізації стратегії та тактики підприємства, оновлення техніко-технологічної та виробничої бази підприємства, підвищення кваліфікації та мотивації персоналу, узгодження параметрів попиту та пропозиції, досягнення ринкової рівноваги, виробництво якісної продукції, формування ефективної бізнес-моделі діяльності, задоволення потреб ринку, максимізація прибутку за рахунок мінімізації витрат, проведення реінжинірингу бізнес-процесів, інформаційний захист комерційної таємниці, налагодження стійких відносин із постачальниками, удосконалення методів та стилю управління.

Висновки до першого розділу

1. Стратегічне управління ґрунтується на організації виробничої діяльності для задоволення потреб споживачів на перспективу, вмінні реагувати та впроваджувати зміни в системі діяльності, підвищувати конкурентоспроможність підприємства.

2. Забезпечення безпеки підприємства передбачає довготривалий процес аналізу, оцінки, виявлення внутрішніх і зовнішніх загроз, пошуку напрямів реагування та адаптації на зміни середовища, дотримання внутрішньої стійкості підприємства, уникнення та зменшення впливу потенційних загроз, досягнення поставлених цілей та одержання максимально можливого прибутку;

3. Стратегія безпеки підприємства спрямована на формування результативної системи безпеки, механізмів управління ризиками та загрозами, інструментами протидії реальним та потенційним внутрішнім та зовнішнім загрозам, забезпечення стійкого розвитку підприємства.

4. Забезпечення безпеки підприємства передбачає досягнення гармонізації внутрішніх інтересів підприємства з потребами споживачів, партнерів та контактної аудиторії.

5. Інструментами забезпечення безпеки є проведення діагностики сильних сторін та зовнішніх можливостей підприємства, визначення пріоритетних напрямків стратегії розвитку, управління ризиками, фінансовий та інформаційний захист, масштабування діяльності, ресурсне забезпечення, мотивація та стимулювання кадрового потенціалу.

6. З метою забезпечення відповідного рівня безпеки підприємства необхідно мати набір дієвих алгоритмів дій у сфері захисту від небезпек, ризиків, загроз для економічної рівноваги та конкурентної стійкості.

РОЗДІЛ 2.

АНАЛІЗ СИСТЕМИ БЕЗПЕКИ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

2.1. Загальна характеристика та система управління

Стратегічний розвиток підприємств у контексті воєнних умов стикається з комплексом викликів та ускладнень, що виникають внаслідок специфічних політичних та економічних ситуацій [13]. Невизначеність та нестабільність економічного середовища, збільшення регуляторних втручань та безпекових ситуацій, обмеження мобільності, комунікації, доступу до ресурсів негативно впливають на поточну діяльність та подальший розвиток підприємства (рис. 2.1).

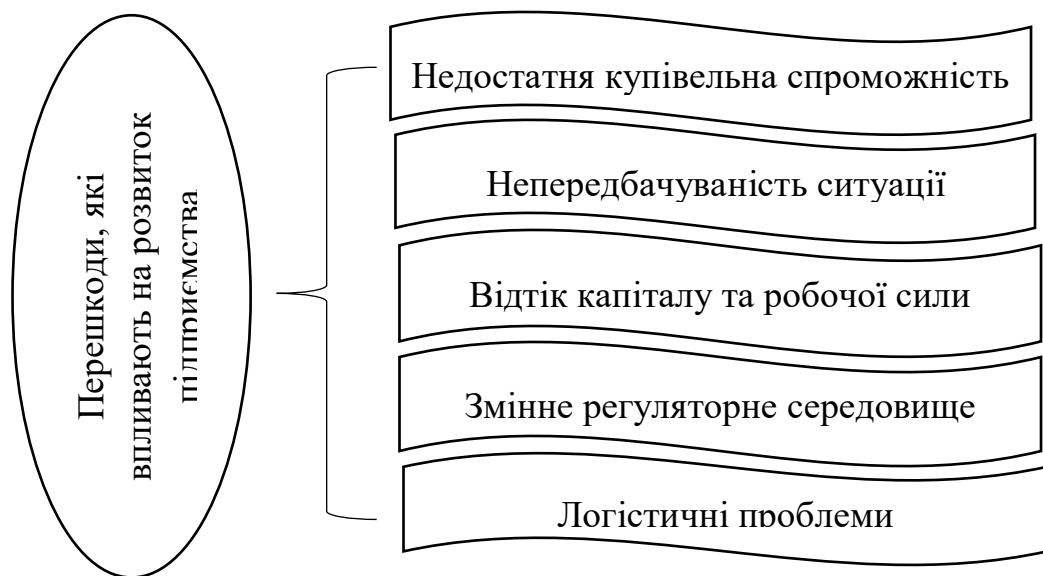


Рис. 2.1. Перешкоди, які впливають на розвиток підприємства
Джерело: побудовано на підставі [14].

Невизначеність та волатильність являють собою стан, коли визначеність та стабільність відсутні у будь-якому заданому контексті, що може спостерігатися у різноманітних аспектах, від економіки до соціальних взаємодій. Ефективне управління ресурсами підприємства є ключовими інструментами для досягнення оптимальних результатів.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» працює у сфері технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів та включає:

- механічний ремонт;
- ремонт електричних систем автотранспортних засобів;
- ремонт електронних систем упорскування палива;
- поточне обслуговування;
- ремонт кузовів;
- ремонт запчастин автотранспортних засобів;
- миття, полірування тощо;
- напилення та фарбування;
- ремонт лобового скла та вікон;
- ремонт сидінь автотранспортних засобів;
- ремонт шин і камер, їх установлення або заміну;
- антикорозійне оброблення;
- установлення деталей і приладдя, яке не є складовою процесу виробництва автотранспортних засобів;
- переобладнання автотранспортних засобів для роботи на газових сумішах [15].

Основним завданням автосервісу є підсистема підтримки автомобілів в працездатному стані з метою забезпечення безпечної експлуатації автомобілів. Станція технічного обслуговування (СТО) (technical service station) виконує послуги з технічного обслуговування та ремонту автомобілів, послуги з продажу запасних частин і матеріалів, надає консультації щодо технічного обслуговування та ремонту. Розвиток мережі підприємств автосервісу пояснюється не тільки потребами технічного характеру, а й економічними чинниками. За даними американських економістів, засоби, вкладені у виробництво запчастин і технічне обслуговування (Technical service) проданих автомобілів, забезпечують удвічі більший прибуток, ніж при вкладенні у виробництво цих автомобілів [17, с. 204].

Варто наголосити, що небезпека автомобіля як транспортного засобу велика, число дорожньо-транспортних пригод унаслідок несправності автомобілів складає 10-15% загальної чисельності ДТП, а тому підтримка безпечного стану автомобіля є важливим соціальним чинником.

Сучасні станції технічного обслуговування автомобілів досить різноманітні та багатофункціональні, які класифікують за рівнем спеціалізації, місцезнаходження, виробничою потужністю та конкурентоспроможністю. В наш час близько половина автосервісних підприємств мають потужність від 1 до 3 робочих постів; більше 40% – від 4 до 10 постів; 7% – до 30 постів. Великі станції складають менше 2% [18].

Чинники, які впливають на функціонування та розвиток автосервісних підприємств (рис. 2.2).

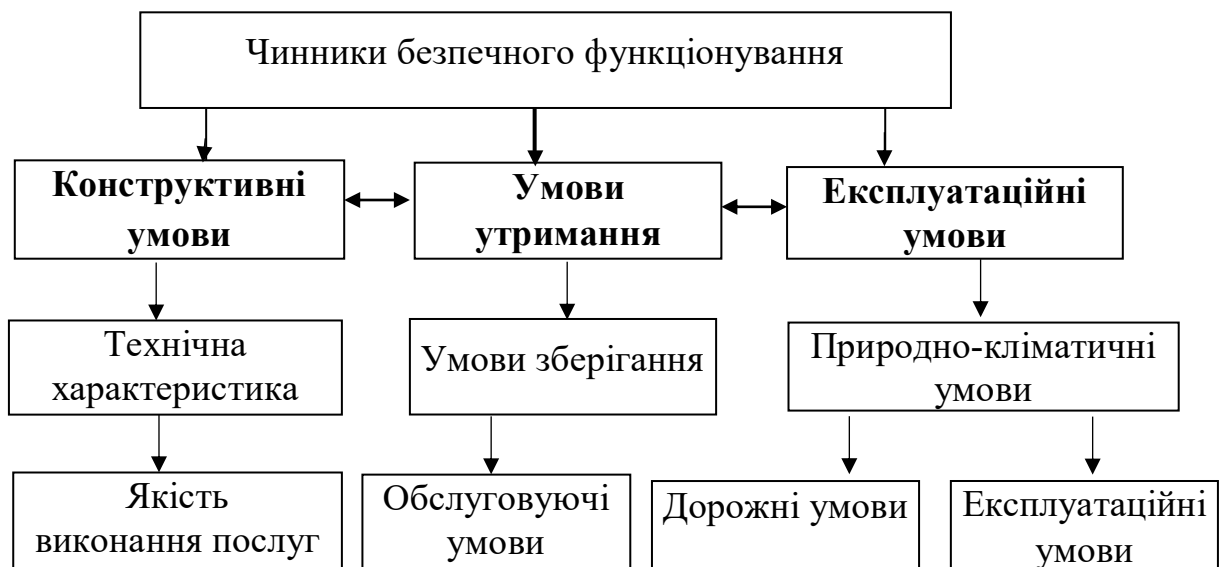


Рис. 2.2. Чинники безпечного функціонування автосервісного підприємства

Джерело: складено автором на підставі [18]

Отже, до чинників безпечної експлуатації автосервісного підприємства відносяться конструктивні умови, які характеризуються технічною характеристикою станції техобслуговування, пристосованістю до умов експлуатації та якості виконання послуг.

Умовами утримання безпечної експлуатації є характеристика виробничо-технічної бази станції техобслуговування, умовами зберігання (відкриті / закриті стоянки); експлуатаційні умови характеризується контрольованими та неконтрольованими чинниками. Контрольовані чинники визначаються транспортними та обслуговуючими умовами, наявністю висококваліфікованого персоналу, якістю виконання робіт та послуг, оригінальністю використовуваних запасних частин та допоміжних матеріалів. Неконтрольованими чинниками є ті, які впливають на безпечну експлуатацію опосередковано, а саме: природо-кліматичні умови, кількість автомобілів, дорожні умови, митні перешкоди через блокування кордонів.

ТОВ «Мобіліс-АМ» за конкурентними характеристиками автосервісних послуг відноситься до групи фірмових СТО, які обслуговують автомобілі конкретних фірм та марок, запасні частини замовляють безпосередньо у підприємств-виробників. ТОВ «Мобіліс-АМ» забезпечене сучасним технологічним устаткуванням, пропонує оригінальні запасні частини та широкий спектр послуг для конкретної марки автомобілів, кваліфікованими кадрами та високою культурою обслуговування, виконує функції, які пов'язані з обслуговуванням і ремонтом автомобілів в гарантійний і післягарантійний періоди експлуатації.

Основним видом діяльності є проведення капітального / поточного ремонту автомобілів, які виконується для відновлення справності та повного /оптимального відновлення ресурсного потенціалу рухомого засобу шляхом заміни запасних частин. Капітальний ремонт автомобіля виконується за результатами діагностики технічного стану. Основна мета проведення капітального/поточного ремонту – це продовження терміну експлуатації автомобіля. До капітального ремонту належать роботи, пов'язані із заміною кузова для автобусів та легкових автомобілів, рами для вантажних автомобілів або одночасною заміною не менш трьох базових агрегатів [19].

Проведення технічного обслуговування автомобіля передбачає підтримку працездатності автотранспорту через проведення планово-попереджувальної

діагностики та передбачає виконання технічних робіт окремих вузлів та агрегатів автомобіля, що дозволяє своєчасно виявити або попередити появу несправностей. Організаційна структура управління ТОВ «Мобіліс-АМ» має цілісну ієрархічну систему, яка складається із впорядкованих підрозділів та рівнів управління з метою забезпечення ефективного процесу функціонування комунікації, взаємодії чинників внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства. Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мобіліс-АМ» (2.3).

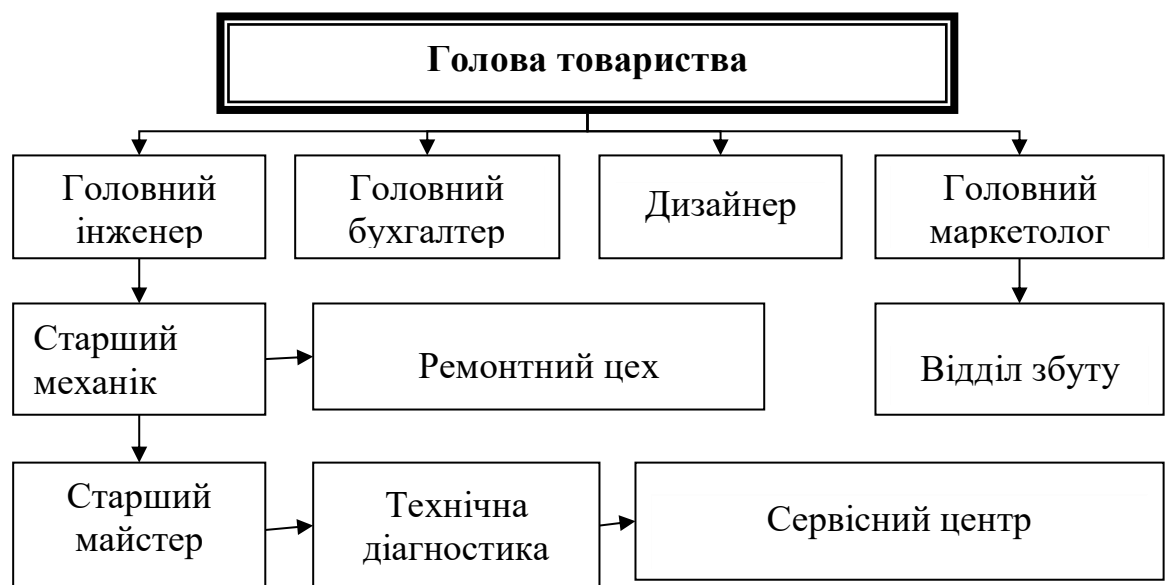


Рис. 2.3. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі Положення про структурний підрозділ

Основні принципи побудови організаційних структур системи управління базуються на понятті елементів і зв'язків між ними (горизонтальними, вертикальними) [21]. Принципами побудови організаційної структури є:

- відповідність цілям управлінської діяльності, що сприяє скороченню витрат управління;
- оптимізація поділу праці передбачає створення повного завантаження робочих місць, усунення дублювання функцій, збереження творчого характеру роботи;

- розробка прав та обов'язків працівників підрозділу, можливість делегування функцій та прийняття управлінських рішень на різних рівнях управління;

- відповідність зовнішньому середовищу та адекватній адаптації внутрішнього середовища.

ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує проектну організаційну структуру управління, яка характеризується:

- мінімальним розміром структурних підрозділів в якому раціонально оптимізовано кількість робочих місць, чисельність функцій на одного працівника, число рівнів управління;

- мінімальна кількість рівнів управління досягається завдяки делегування повноважень, прийняття рішень та відповідальності;

- колективна організація праці;

- орієнтація на запити споживачів та клієнтів через оцінку ефективності системи управління сукупними критеріями показників;

- адаптація до змін зовнішнього середовища, прийняття типових управлінських рішень, створення специфікацій типових функціональних обов'язків, методичне забезпечення виконання управлінських рішень, розробка системи контролю та моніторингу зовнішнього середовища;

- висока продуктивність праці, зменшення трудомісткості праці та змінних витрат, зростання кількості прийняття ефективних управлінських рішень.

- висока якість робіт та послуг, постійний зв'язок з клієнтами послуг, підвищення комунікації та інформаційної безпеки.

З метою удосконалення структури управління необхідно враховувати проводити подальшу децентралізацію повноважень та відповідальності, підвищення кваліфікації та використання потенційних можливостей працівників управління при прийнятті та реалізації рішень, створення сприятливого робочого середовища та розробка ефективної мотиваційної політики ТОВ «Мобіліс-АМ».

2.2. Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Аналіз господарської діяльності може встановлювати причинно-наслідкові зв'язки й давати їм кількісну характеристику, тобто забезпечувати зміну впливу факторів на результати діяльності – це є важливою методологічною рисою аналізу та робить аналіз господарської діяльності підприємства точним, а висновки – обґрунтованими [22]. Ефективність господарсько-фінансової діяльності підприємства – це поняття, що характеризується найвищою результативністю роботи конкретного підприємства за наявних у ньому умов господарювання, які призводять до стійкої позиції на ринку підприємства, підвищення рівня його конкурентоспроможності, рентабельності [23].

Дієвим механізмом підвищення ефективності господарювання є оцінка системи показників економічної ефективності господарської діяльності з врахуванням досягнень науково-технічного прогресу, модернізації технологій та організації виробництва, прибутковості та ефективності використання основних/оборотних засобів. Під час здійснення аналізу ефективності фінансової та господарської діяльності товариства необхідно звернути увагу на дослідження стану, динаміки та структури окремих показників.

Підвищення ефективності здійснюється на підставі оцінки системи показників ефективності виробництва. Основним принципом аналізу фінансово-господарської діяльності товариства є оцінка ефективності управління усіх рівнів, співвідношення результату до використаних ресурсів.

Проведемо оцінку фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» за такими групами:

- показниками виробничої ефективності господарської діяльності;
- показниками економічної ефективності господарської діяльності;
- показниками фінансової ефективності діяльності товариства.

Характеристика багатокритеріальних показників на підставі яких здійснюється оцінка ефективності фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» на рис. 2.4.



Рис. 2.4. Система показників ефективності діяльності

ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі [24, с. 291]

Аналіз ефективності господарювання включати усі напрямки діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ», які характеризується результатами фінансово-господарської діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Оцінка системи показників ефективності діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2023	2024		
1. Дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5000	6000	+1000	+22
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	833	1000	+167	+19
3. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4167	5000	+833	+21
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2500	3100	+400	+16
5. Валовий прибуток	тис. грн.	1667	1900	+233	+14
6. Адміністративні витрати	тис. грн.	550	600	+50	+9
7. Витрати на збут	тис. грн.	20	15	-5	-25
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	10	10	-	-
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	5	5	-	-
14. Інші витрати	тис. грн.	15	18	+3	+20
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	1067	1597	+530	+50
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	53	80	+27	+51
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	1114	1517	+403	+36
18. Чистий прибуток	тис. грн.	1114	1517	+403	+36
19. Рентабельність послуг	%	44	49	+5	+5

Джерело: складено автором на підставі фінансової звітності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Проведена оцінка системи показників ефективності діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на позитивну тенденцію зростання ефективності за всіма ключовими показниками. Характеризуючи чисту виручку від надання послуг та виконання робіт бачимо, що у 2024 році вона становить 5000 тис.грн, що на 833 тис.грн більше у порівнянні з 2023 роком. Темп зростання чистої виручки становить 21%.

Що стосується собівартості реалізованих робіт та послуг можна сказати, що у 2024 році вона становить 3100 тис. грн, а у 2023 році 2500, тис.грн, тобто на 400 тис.грн більше. Проте, порівнявши темпи зростання чистого доходу та темпи зростання собівартості, можна зробити висновок, що товариство оптимізувало витрати, що вплинуло на зменшення темпів зростання собівартості на 5 пунктів.

Аналіз валового прибутку за 2023-2024 рр. показав, що цей показник має тенденцію до зростання. Так, у 2023 р. валовий прибуток становить 1667 тис.грн, а у 2024 р. – 1900 тис.грн, тобто більший на 233 тис.грн, або 14%. Розглянемо динаміку змін чистого доходу, собівартості робіт та послуг, валовий та чистий прибуток за 2022-2024 рр. (рис. 2.5).

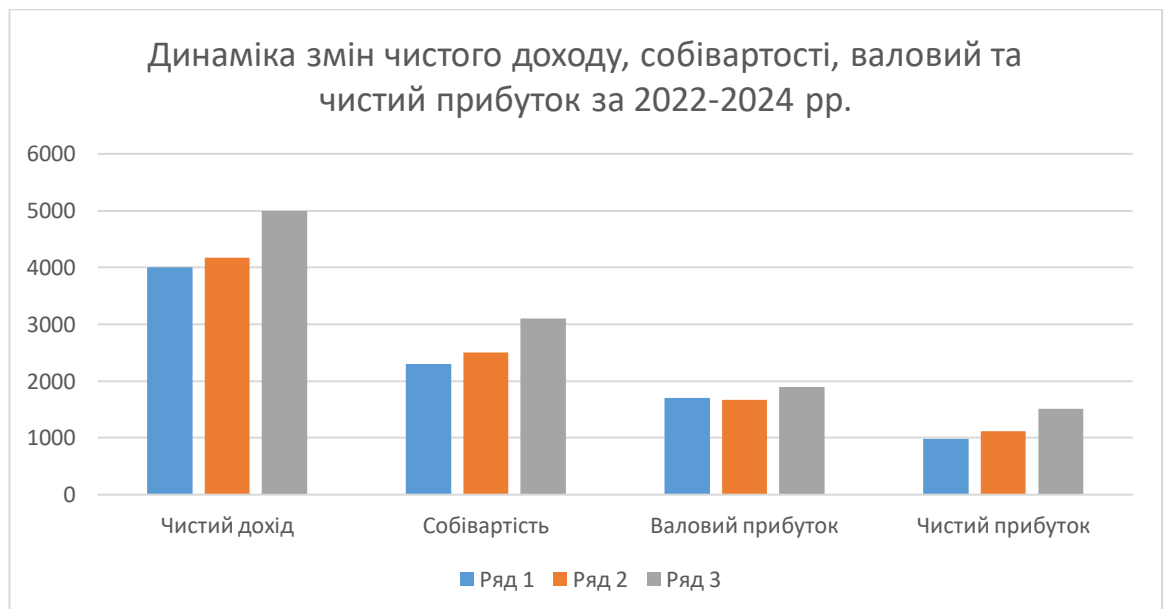


Рис. 2.5. Динаміку змін чистого доходу, собівартості робіт та послуг, валового та чистого прибутку за 2022-2024 рр.

Джерело: складено на підставі таблиці 2.1

Проведений аналіз рентабельності послуг показав, що у 2023 році вона становила 44%, а у 2024 році – 49%, тобто збільшився на 5%. Чистий прибуток також має тенденцію до зростання. У 2023 р. він становить 1114 тис.грн, а у 2024 р. – 1517 тис. грн, тобто збільшився на 403 тис.грн, або на 36%. Динаміку змін рентабельності проаналізуємо на рис. 2.6.

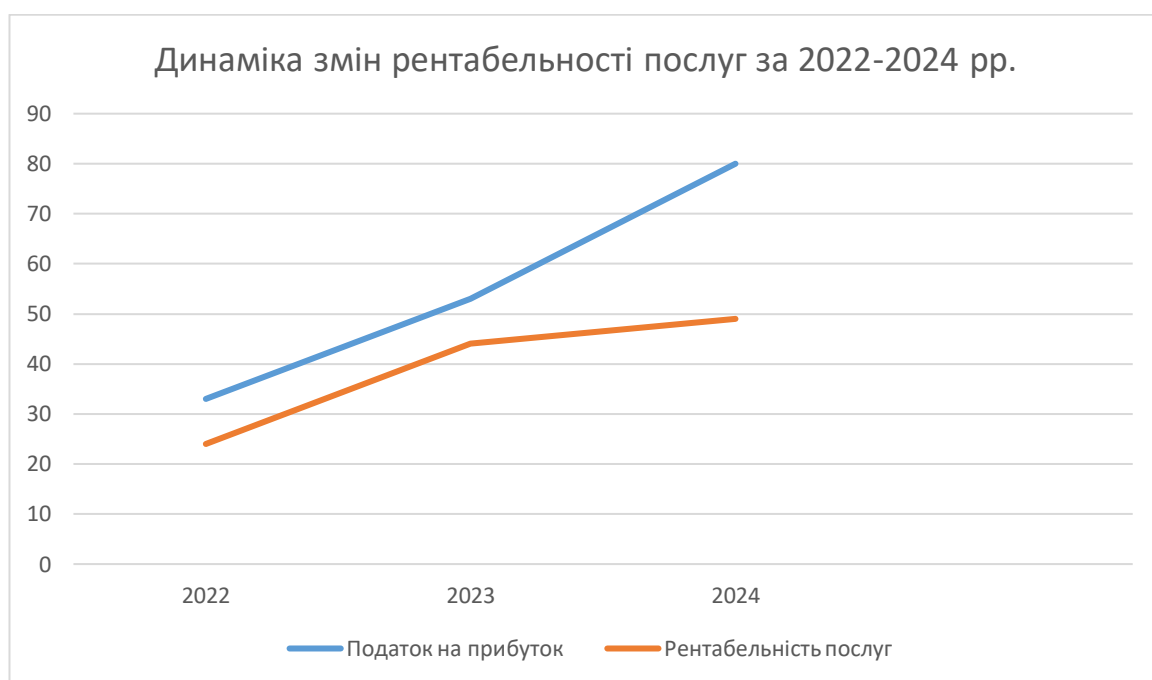


Рис. 2.6. Динаміка змін рентабельності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2024 рр.

Джерело: складено на підставі таблиці 2.1.

Система економічної безпеки підприємства – це структурний комплекс стратегічних, тактичних та оперативних заходів, які здійснюються на підставі аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища та спрямовані на формування унікальних можливостей протистояти загрозам на перспективу. Управління забезпеченням економічної безпеки підприємства передбачає процес оцінки можливостей виконання поставлених цілей і завдань, здатності до розвитку та вдосконалення, підвищення конкурентних ринкових позицій на різних стадіях життєвого циклу. Результатами формування стратегії безпеки підприємства є забезпечення стабільності функціонування, фінансової рівноваги, регулярного отримання прибутку, розширення ринків.

2.3. Аналіз стратегічного управління економічною безпекою

Тісний зв'язок стратегії розвитку та стратегії забезпечення економічної безпеки зумовлений тим, що стратегія економічної безпеки здійснюється за кількома напрямками: розпізнавання та визначення видів і ступеню загроз, здійснення різних заходів щодо запобігання і ліквідації загроз, а також розробка стратегічної програми дій з метою впровадження та організації в структурних підрозділах підприємства рентабельних видів діяльності, здатних зберегти конкурентний статус суб'єкта господарювання в його ринкових сегментах [6].

Проведемо аналіз ТОВ «Мобіліс-АМ» за складовими економічної безпеки.

Стан безпеки товариства у фінансовій сфері.

Показники ліквідності підприємства.

1) коефіцієнт термінової ліквідності розраховується за формулою 2.1 [24]:

$$K_{\text{ТЛ}} = O_A / П_3, \quad (2.1)$$

де, O_A – оборотні активи високої (термінової) ліквідності, до яких відносять оборотні активи за мінусом товарно-матеріальних запасів;

$П_3$ – сума всіх поточних зобов'язань.

Граничне значення коефіцієнта 0,7.

$$K_{\text{ТЛ}2023} = 700 / 600 = 1,1$$

$$K_{\text{ТЛ}2024} = 1100 / 800 = 1,4$$

Отже, платоспроможність ТОВ «Мобіліс-АМ» є висока $1,4 > 0,7$, загрози немає.

2) коефіцієнт абсолютної ліквідності розраховується за формулою 2.2 [24]:

$$K_{\text{абсл.л.}} = K_{\text{ал}} / П_3, \quad (2.2)$$

де, Кал – абсолютно ліквідні активи, до яких належать гроші та короткострокові фінансові вкладення (ліквідні цінні папери);

ПЗ – сума всіх поточних зобов'язань.

Нормативне значення дорівнює 0,2-0,3.

$$\text{Кабсл.л.}_{2023} = 160 / 600 = 0,27$$

$$\text{Кабсл.л.}_{2024} = 266 / 800 = 0,33$$

3) Коефіцієнт загальної ліквідності розраховується за формулою 2.3. [24]:

$$\text{Кзаг.л.} = \text{Коб.а} / \text{ПЗ}, \quad (2.3)$$

де, Коб.а - оборотні активи підприємства;

ПЗ – сума всіх поточних зобов'язань.

Нормативне значення більше 2.

$$\text{Кзаг.л.}_{2023} = 1600 / 600 = 2,6$$

$$\text{Кзаг.л.}_{2024} = 2250 / 800 = 2,8$$

Узагальнимо показники ліквідності ТОВ «Мобіліс-АМ» у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Узагальнення показників ліквідності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники	2023	2024	Відхилення (+/-)	темпи зростання, %
Коефіцієнт термінової ліквідності	1,1	1,4	+ 0,3	27
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,27	0,33	+ 0,06	22
Коефіцієнт загальної ліквідності	2,6	2,8	0,2	8

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Проведений аналіз ліквідності вказує на те, що ТОВ «Мобіліс-АМ» має змогу за рахунок власних коштів погашати поточні зобов'язання. Розраховані показники ліквідності відповідають встановленим граничним значенням, а це свідчить про стійкий фінансовий стан.

Проаналізуємо динаміку платоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» рис. 2.7.

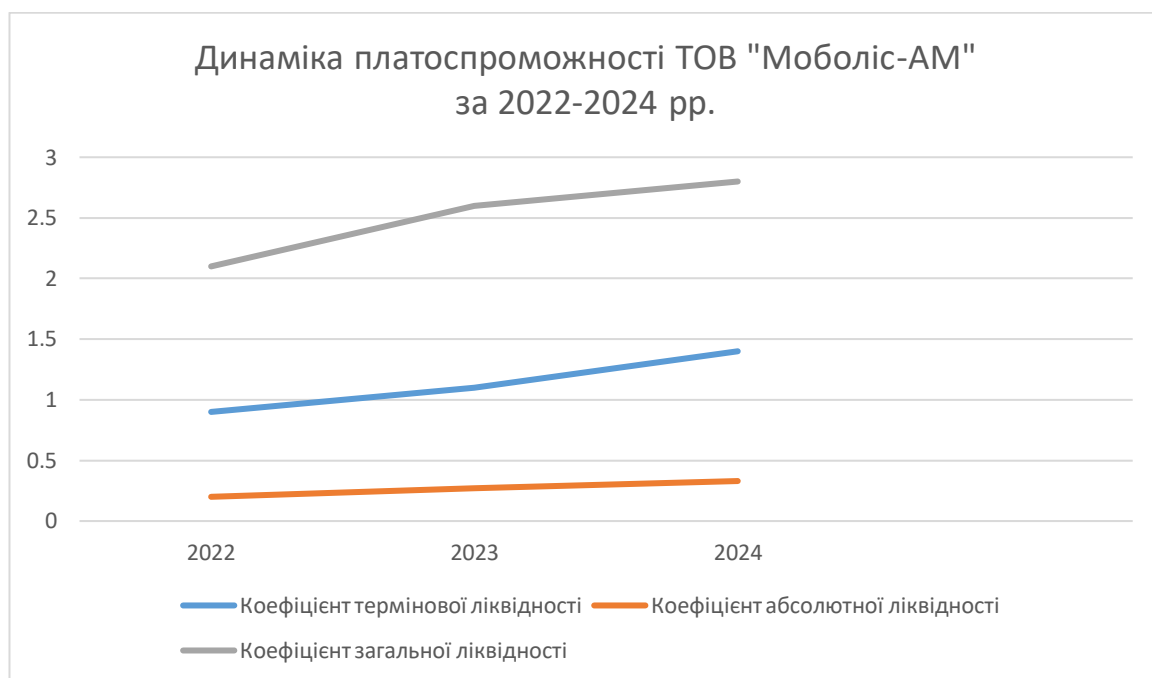


Рис. 2.7. Динаміка платоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.2.

Проведений аналіз динаміки платоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» за 2022-2024 рр. спостерігається зростання, що позитивно впливає на економічну безпеку.

2. Показники фінансової стійкості підприємства.

1) коефіцієнт автономії або фінансової незалежності розраховується за формулою 2.4 [24]:

$$K_{\text{фн}} = K_{\text{в}} / K_{\text{а}}, \quad (2.4)$$

де, $K_{\text{в}}$ - власний капітал підприємства;

Ка - підсумок балансу (активи).

Нормативне значення більше 0,5.

$$K_{фн} = K_{в} / K_{а}$$

$$K_{фн2023} = 1800 / 3500 = 0,5$$

$$K_{фн2024} = 2150 / 3900 = 0,55$$

2) коефіцієнт фінансового ризику ($K_{фр}$) визначається за формулою 2.5 [24]:

$$K_{фр} = Z_3 / K_{а} \quad (2.5)$$

де, $K_{а}$ - власний капітал підприємства;

Z_3 - залучені засоби.

Нормативне значення менше 1.

$$K_{фр2023} = 1800 / 3000 = 0,6$$

$$K_{фр2024} = 2150 / 2700 = 0,8$$

3) коефіцієнт оборотності оборотних активів визначається за формулою 2.6 [24]:

$$K_{оа} = B / K_{оа}, \quad (2.6)$$

де, B – чиста виручка від надання послуг;

$K_{оа}$ - оборотні активи.

Нормативне значення більше 1.

$$K_{оа2023} = 5000 / 1600 = 2,7$$

$$K_{оа2024} = 6000 / 2250 = 3,1$$

4) коефіцієнт оборотності необоротних активів визначається за формулою 2.7 [24]:

$$K_{на} = B / K_{на}, \quad (2.7)$$

де, В – чиста виручка від надання послуг;

$K_{на}$ - необоротні активи.

Нормативне значення більше 1.

$$K_{на2023} = 5000 / 3900 = 1,3$$

$$K_{на2024} = 6000 / 4260 = 1,4$$

5) рентабельність активів визначається за формулою 2.8 [24]:

$$P_a = Пч / Ка * 100\%, \quad (2.8)$$

де, Пч - чистий прибуток;

$Ка$ - сума активів,

r – облікова ставка НБУ, %

Нормативне значення більше 10%.

$$P_{a2023} = 1114 : 3500 * 100 = 31,8\% = 0,32$$

$$P_{a2024} = 1517 : 3900 * 100 = 38,9\% = 0,39$$

Узагальнимо фінансової стійкості ТОВ «Мобіліс-АМ» у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Узагальнення показників фінансової стійкості ТОВ «Мобіліс-АМ»

Показники	2023	2024	Відхилення (+/-)	Темпи зростання, %
Коефіцієнт фінансової незалежності	0,5	0,55	+ 0,05	10
Коефіцієнт фінансового ризику	0,6	0,8	+ 0,2	33

продовження таблиці 2.3

Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,7	3,1	0,4	14,8
Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1,3	1,4	0,1	7,7

Джерело: складено автором на підставі розрахунків

Проведений аналіз фінансової стійкості свідчить про незалежність ТОВ «Мобіліс-АМ» від зовнішніх інвесторів. Розраховані коефіцієнти сигналізують про оптимальний рівень автономії, фінансового ризику, оборотності оборотних та необоротних активів.

Проаналізуємо динаміку показників фінансової стійкості ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.8).

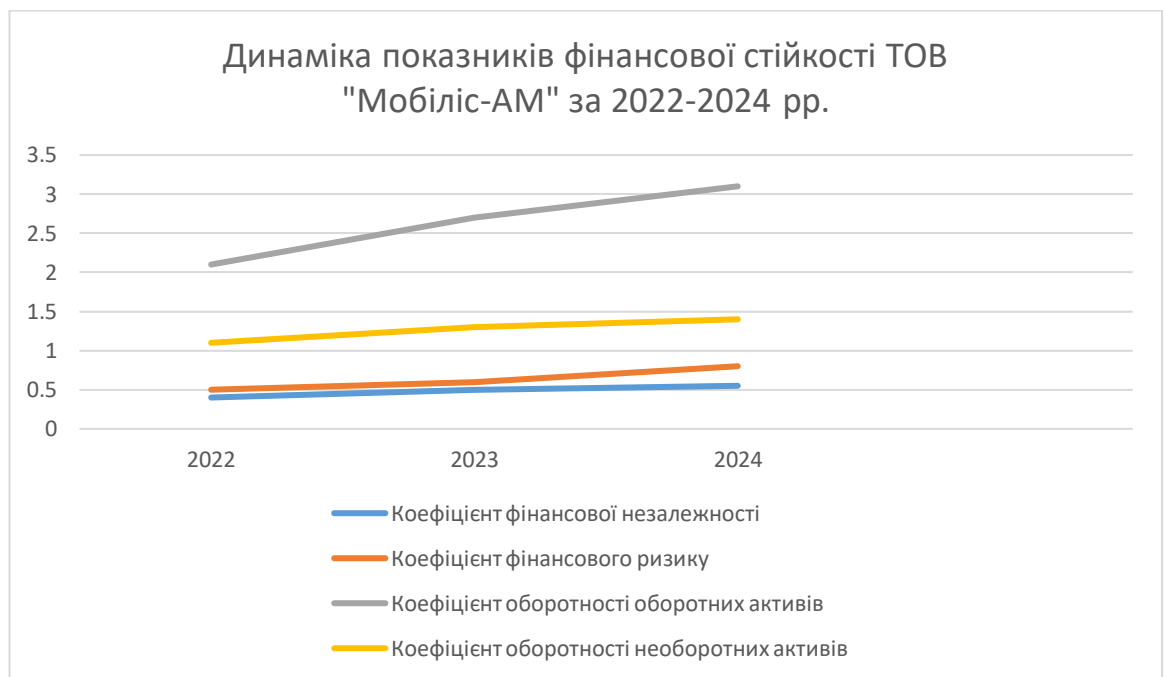


Рис. 2.8. Динаміка показників фінансової стійкості ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі 2.3.

Характеризуючи динаміку показників фінансової стійкості можна зробити висновок, що є тенденція до зростання, а розраховані коефіцієнти фінансової незалежності, фінансового ризику, оборотності оборотних та необоротних активів характеризують про стійкість економічної безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ».

2.4. Удосконалення стратегії безпеки підприємства в умовах воєнного стану

Діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» в умовах війни створює підвищені вимоги до умов безпеки. Сьогодні зовнішнє середовище характеризується високим рівнем динамічності та невизначеності а тому стратегія безпеки має ґрунтуватися підході, який вимагає встановлення цілей розвитку підприємства, використання можливостей, уникнення загроз та підвищення фінансової стійкості (рис. 2.9).

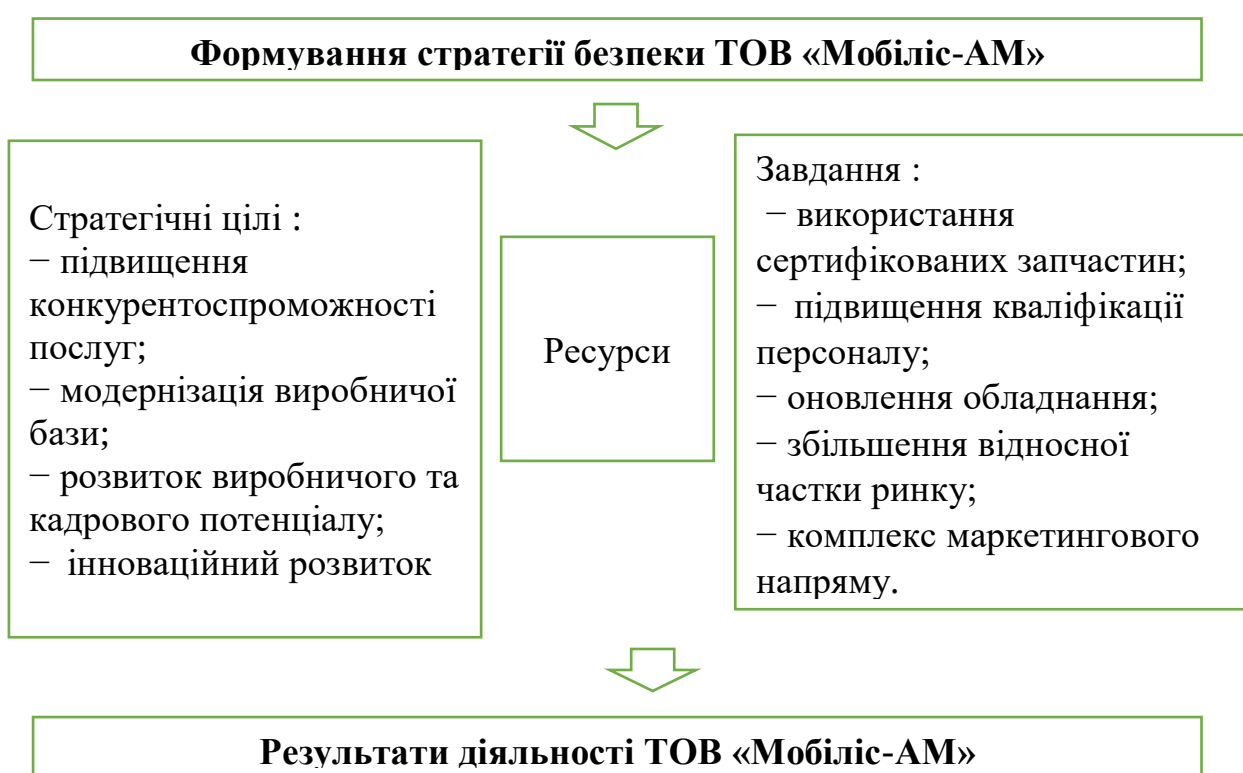


Рис. 2.9. Складові формування стратегії безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі [25].

За допомогою SPACE – аналізу проведемо характеристику конкурентного положення ТОВ «Мобіліс-АМ» та запропонуємо стратегічне завдання з позиції безпеки (табл. 2.4).

Таблиця 2.4

Оцінка фінансово-господарської діяльності за методом SPACE – аналізу

Показники	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства:		1,0	4,0
- рентабельність продукції	4	0,3	1,2
- стабільність прибутку	4	0,4	1,6
- ліквідність	4	0,3	1,2
Конкурентоспроможність підприємства		1,0	3,1
- відносна частка ринку	3	0,3	0,9
- рентабельність послуг	4	0,4	1,6
- ціноутворення	2	0,3	0,6
Привабливість галузі		1,0	3,0
- стадії життєвого циклу галузі	2	0,3	0,6
- кон'юнктура ринку	3	0,3	0,9
- конкурентоспроможність послуг	4	0,4	1,6
Стабільність галузі		1,0	2,4
- маркетингове управління	2	0,4	0,8
- інновації в галузі	3	0,5	1,5
- стадії життєвого циклу галузі	1	0,1	0,1

Джерело: складено на підставі власних досліджень експертним методом

Визначаємо вектор стратегічного положення ТОВ «Мобіліс-АМ» за формулою:

$$X = \text{КП} - \text{ПГ}, \quad (2.8)$$

$$Y = \text{ФС} - \text{СГ}, \quad (2.9)$$

де, ФС – фінансова сила;

ПГ – привабливість галузі;

КП – конкурентоспроможність;

СГ – стабільність галузі.

$$x = 3,1 - 3,0 = 0,1;$$

$$y = 4,0 - 2,4 = 1,6;$$

Отже, вектор рекомендованого розвитку за методом SPACE – аналізу відповідає агресивній стратегії (рис. 2.10).

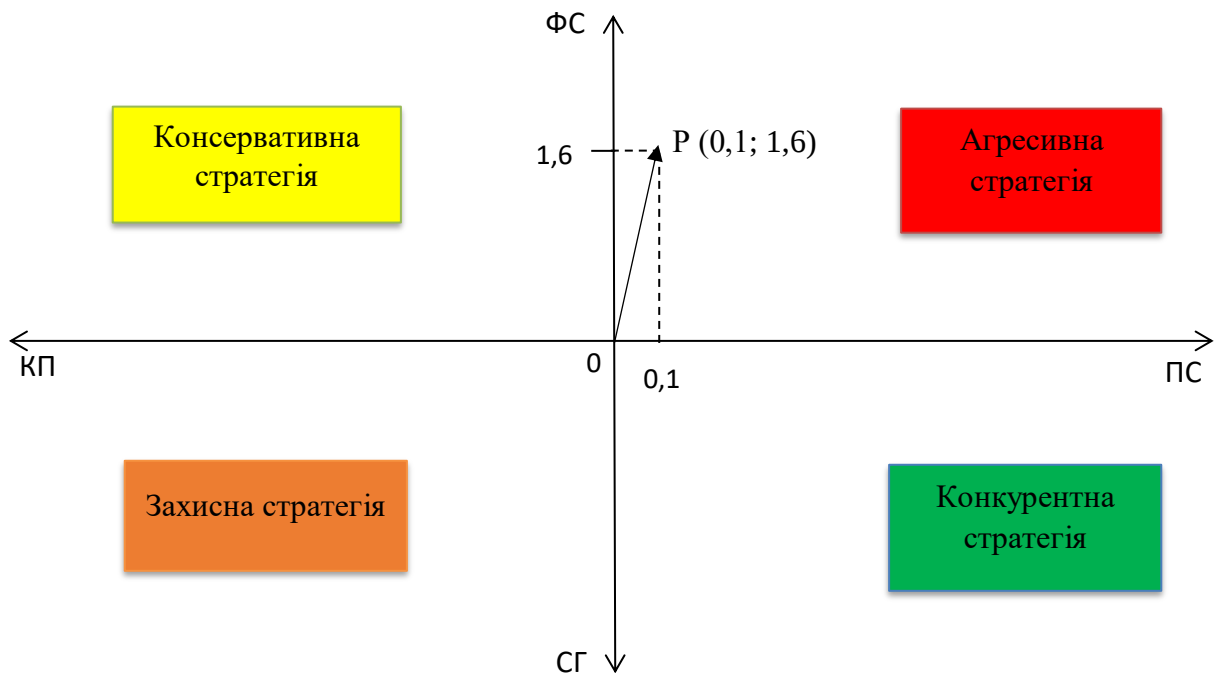


Рис. 2.10. Вектор рекомендованої стратегії розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» за методом SPACE

Джерело: складено автором на підставі таблиці 2.4.

За результатними SPACE – аналіз можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» рекомендовано обрати агресивну стратегію. За рахунок фінансових можливостей необхідно розширювати відносну частку ринку,

нарощувати оборотні активи, розширювати спектр наданих послуг, вдаватися до поглинання конкурентів. Важливими чинниками підвищення конкурентоспроможності є висока якість надання послуг, мінімізація непродуктивних витрат, концентрація зусиль на задоволенні попиту клієнтів, забезпечення безпекових умов праці персоналу.

Проведемо оцінку конкурентних позицій ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі двох чинників – привабливості ринку та конкурентоспроможності послуг та запропонуємо стратегію подальшого розвитку за допомогою матриці McKinsey. (табл. 2.5, табл. 2.6).

Таблиця 2.5

Оцінка привабливості ринку ТОВ «Мобіліс-АМ»

Критерії привабливості	Вага	Оцінка	Зважений бал
1	2	3	4
Масштаб ринку	0,1	3	0,3
Темпи зростання	0,4	4	1,6
Інтенсивність конкуренції	0,2	3	0,6
Можливість нецінової конкуренції	0,3	3	0,9
Всього	1,0		3,4

Джерело: складено автором експертним шляхом

Отже, в результаті аналізу встановлено, що привабливість ринку становить 3.4 бали.

Таблиця 2.6

Оцінка конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Критерії конкурентоспроможності	Вага	Оцінка	Зважений бал
Відносна частка ринку	0,2	3	0,6
Собівартість продукції	0,3	3	0,9
Рівень технологічного оновлення	0,2	4	0,8
Конкурентна цінова політика	0,3	5	1,5
Всього	1,0		3,8

Джерело: складено автором експертним шляхом

Отже, за результатами оцінки конкурентоспроможності ТОВ «Мобіліс-АМ» бал, який характеризує цей показник дорівнює 3,8 бали.

Будуємо матрицю McKinsey (рис. 2.11).

		Конкурентні позиції		
		Низька	Середня	Висока
Привабливість ринку	Висока	Б Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	А Утримувати або посилювати лідерство на ринку ТОВ «Мобіліс-АМ»
	Середня	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестування	Зростати або вийти з ринку	Утримувати лідерство на ринку
	Низька	Г Скоротити інвестування	Поступово скоротити інвестиції	В Забрати основний капітал, захисна стратегія

Рис. 2.11. Матриця McKinsey ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено автором на підставі табл. 2.5, табл. 2.6.

Внаслідок побудови матриці McKinsey бачимо, що ТОВ «Мобіліс-АМ» перебуває в зоні високого пріоритету для інвестування, а тому варто використовувати стратегію утримання та посилення лідерства на ринку автотранспортних послуг. Для цього рекомендуємо підвищувати маркетингові

зусилля для утримання ринкових позицій, максимізувати обсяги надання послуг, нарощувати виробничі потужності для зміцнення економічної безпеки.

Під впливом вимог зовнішнього середовища необхідно трансформувати традиційні процеси управління шляхом впровадженням цифрових технологій в управління ТОВ «Мобіліс-АМ». Завдяки цифровізації менеджменту можна швидше адаптуватися до нових викликів зовнішнього середовища, а особливо змінити формат діяльності та впровадити гнучкі моделі роботи з клієнтами, одержати додаткову вигоду та підвищити безпеку функціонування.

Проведемо оцінку впливу цифровізації менеджменту на формування безпеки діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.12).

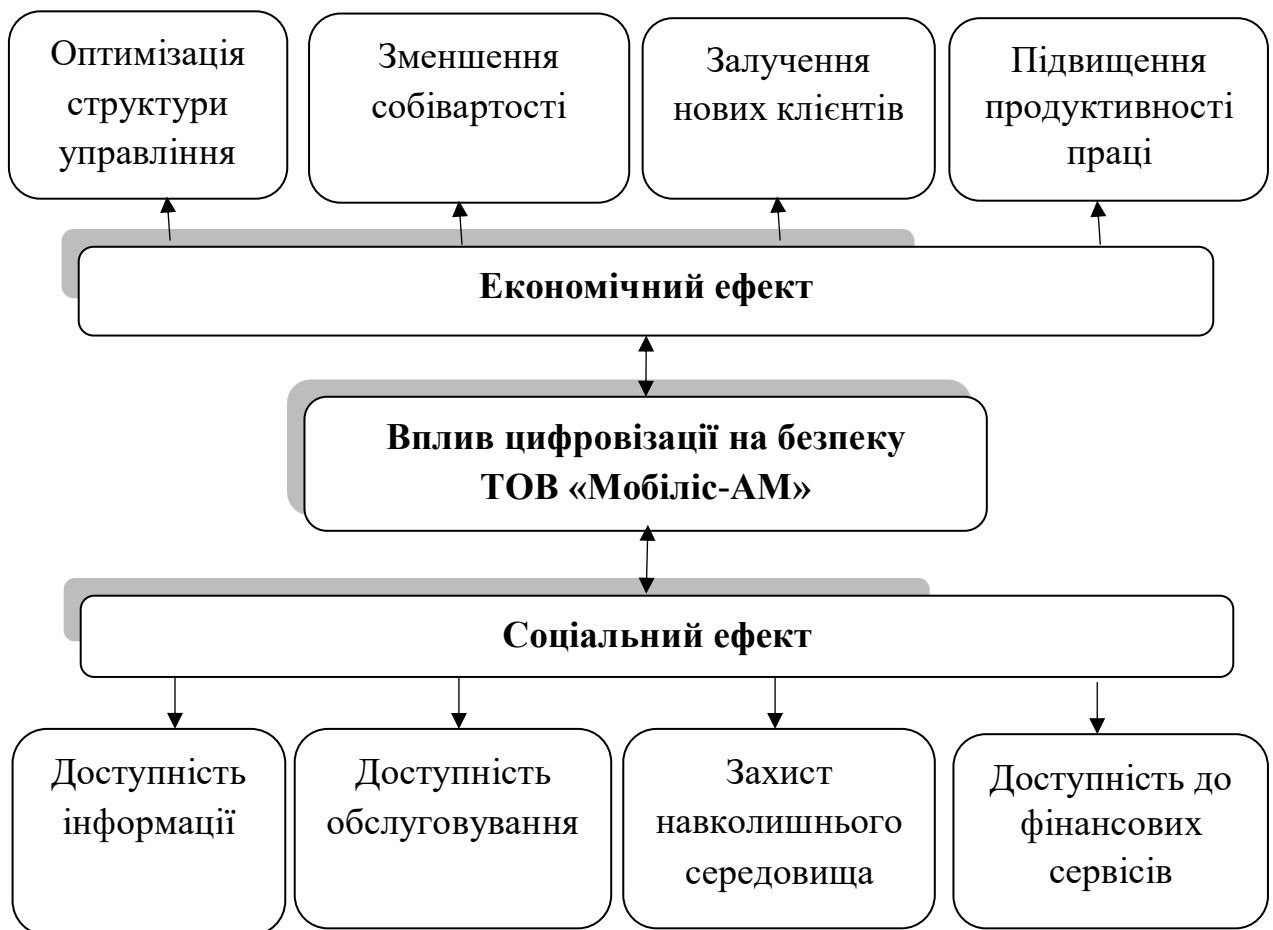


Рис. 2.12. Вплив цифровізації на безпеку ТОВ «Мобіліс-АМ»

Джерело: складено на підставі власних досліджень

Впровадження цифрових технологій дозволяє оптимізувати процеси

надання послуг, підвищити результативність діяльності, покращити комунікацію з клієнтами, підвищити технологічне інвестування, удосконалити культурно-організаційні процеси, сприяти швидкій адаптації до змін зовнішнього середовища, змінити модель бізнес розвитку, сприяти успішному розвитку.

Висновки до другого розділу

1. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» працює у сфері технічного обслуговування та ремонту автотранспортних засобів. Основним завданням є підтримка автомобілів в працездатному стані з метою забезпечення безпечної експлуатації автомобілів.

2. ТОВ «Мобіліс-АМ» забезпечене сучасним технологічним устаткуванням, надає широкий спектр послуг, які пов'язані з обслуговуванням та ремонтом автомобілів в гарантійний і післягарантійний періоди експлуатації.

3. ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує проектну організаційну структуру управління, що включає мінімальну кількість рівнів управління та колективну організація праці; яка орієнтована на споживача, адаптивна до змін зовнішнього середовища, наділена високою продуктивністю праці, ефективним делегуванням повноважень та зростання кількості прийняття управлінських рішень.

4. Проведена оцінка фінансово-економічної діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ», яка вказує на позитивну тенденцію зростання ефективності за всіма ключовими показниками: чиста виручка від надання послуг та виконання робіт за 2022-2024 рр. зросла на 21%; за рахунок оптимізації витрат спостерігаємо зменшення темпів зростання собівартості на 5 пунктів, що позитивно впливає на величину одержаного прибутку. Валовий прибуток за 202-2024 рр. зріс на 14%, темпи зростання чистого прибутку на 36%, рентабельність послуг підвищилася на 5 пунктів.

5. Проведений аналіз показників економічної безпеки шо ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на те, що розраховані коефіцієнти безпеки відповідають встановленим граничним значенням, а це свідчить про стійкий фінансовий стан.

ВИСНОВКИ

1. Стратегія безпеки визначає завдання та шляхи реалізації можливостей економічного росту підприємства, передбачає механізми реагування на потенційні та реальні загрози. У сучасних умовах виникає потреба формування стратегії безпеки підприємства з чітким визначенням мети та завдань, які спрямовані на забезпечення довгострокового економічного зростання в умовах воєнного стану.

2. Під безпекою підприємства розуміємо управління реальними та потенційними загрозами з метою ліквідації, усунення або зменшення можливої шкоди. Економічна безпека підприємства передбачає наявність інструментів захисту від матеріальних, людських та фінансових втрат.

3. Формування стратегії економічної безпеки передбачає створення плану дій та умов реалізації заходів щодо ефективного використання ресурсів, стабільного функціонування підприємства, захисту видимого та невидимого потенціалу, гармонізації та задоволення інтересів підприємства у поточній та довгостроковій перспективі.

4. Стратегія безпеки передбачає довгостроковий напрям розвитку шляхом впровадження заходів підвищення конкурентоспроможності, ефективності та стабільності функціонування, запобігання наявних і потенційних загроз діяльності підприємства.

5. Формування механізму системи економічної безпеки підприємства передбачає розвиток, відтворення, розширення економічної діяльності за рахунок гармонійного використання інструментів забезпечення економічної безпеки, створення ефективної структури управління, забезпечення соціальних потреб персоналу, підвищення конкурентоспроможності підприємства.

6. Формування стратегії безпеки підприємства дозволяє приймати ефективні управлінські рішення, уникати значних фінансових та матеріальних втрат, мінімізувати витрати та нарощувати прибуток, підвищувати інвестиційну привабливість, адаптувати розвиток підприємства до змін чинників зовнішнього

та внутрішнього середовища.

7. Стратегія безпеки підприємства передбачає формування заходів щодо запобігання та ліквідації ризиків та загроз, впровадження тактики, планів та програми дій для збереження ключових чинників успіху у конкурентній боротьбі.

8. Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» виконує послуги з технічного обслуговування та ремонту автомобілів, послуги з продажу запасних частин і матеріалів, надає консультації щодо технічного обслуговування та ремонту.

9. Організаційна структура управління ТОВ «Мобіліс-АМ» має цілісну ієрархічну систему, спрямована на мінімізацію рівнів управління, використання колективної організації праці, адаптації до змін зовнішнього середовища.

10. З метою удосконалення структури управління необхідно враховувати проводити подальшу децентралізацію повноважень та відповідальності, підвищення кваліфікації та використання потенційних можливостей працівників управління при прийнятті та реалізації рішень, створення сприятливого робочого середовища та розробка ефективної мотиваційної політики ТОВ «Мобіліс-АМ».

11. За результатами аналізу фінансово-господарської діяльності встановлено, що усі ключові показники діяльності мають позитивну тенденцію. За 2022-2024 рр. виручка від надання послуг зросла на 21%, темпи зростання величини чистого прибутку становлять 36%, рентабельність послуг зросла на 5 пунктів.

12. Аналіз стратегічного управління економічною безпекою ТОВ «Мобіліс-АМ» показав, що коефіцієнти безпеки відповідають встановленим граничним значенням, а це свідчить про стійкий фінансовий стан.

13. Проведена оцінка конкурентних позицій ТОВ «Мобіліс-АМ» на основі SPACE-аналізу та матриці McKinsey, що дало підставі рекомендувати товариству агресивну стратегію, яка передбачає за рахунок фінансових можливостей використовувати стратегію утримання та посилення лідерства на ринку автотранспортних послуг.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Ткачук Г. Ю. Інструментарій забезпечення економічної безпеки підприємства. *Економічний простір* № 178, 2022. URL: <https://prostir.pdaba.dp.ua/index.php/journal/article/view/1069/1030>
2. Сосновська О.О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку. Монографія. Київ : «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.
3. Орлик О. Економічна безпека підприємства : властивості, стратегія та методи забезпечення. Економічна безпека в умовах глобалізації світової економіки : моног. Дніпропетровськ : «ФОП Дробязко С.І.», 2014. С. 176-182.
4. Торкатюк В.І., Аболхасанзаде А., Мітіна Т.В., Козинська І.О., Кузічкіна Н.І., Дріль Н.В. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/38672/1/164-165.pdf>
5. Федірець О.В., Безручко О.Ю., Шихалієва А.Т. Оцінювання стану стратегічного управління підприємства. *Наукові праці Полтавської державної аграрної академії*. Полтава : ПДАА, 2015. № 1(10). Т. 1. С. 269–273.
6. Дячков, Д., Потапюк, І., & Капран, І. (2021). Економічна безпека в системі стратегічного управління підприємством. *Економіка та суспільство*, (24). URL: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-24-7>.
7. Передерій Т.С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 201-204. URL: <http://dspace.nbuiv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163994/34-Perederii.pdf?sequence=1>
8. 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>.

9. Орехова, К., Головка, О., & Гайда, П. (2022). Стратегічне забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах Covid-19. *Соціальна економіка*, (64). URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/21145>
10. Грищенко В. Ф. Безпека підприємницької діяльності як складова національної безпеки держави. *Ефективна економіка*. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/5.pdf
11. Макеева О.М. Безпека підприємництва: теоретико-правові засади. *Ефективна економіка*. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31285/1>
12. Гавриш О. А. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2016. № 13. С. 143-149.
13. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №8 (2018). С. 190-198.
14. Полозова Т. В. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 272-280.
15. 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
16. Клас 45.20 Технічне обслуговування та ремонт автотранспортних засобів. <https://opendatabot.ua/c/kved/G/45.20>
17. Хаврук В. Загальна характеристика факторів, що впливають на функціонування станцій технічного обслуговування автомобілів. *Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті*, 2(19). С. 203-213.
18. Комп'ютерно-інформаційні технології автосервісу. Навчальний посібник. https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmbt/2023kashkanov,kuzhel_komp-inf_techn_avtoserv/zmist.html

19. Про затвердження Положення про технічне обслуговування і ремонт дорожніх транспортних засобів автомобільного транспорту. Наказ Міністерства транспорту України № 102 від 30.03.98 р.

20. Сороківська О.А. Особливості формування теоретичних засад економічної безпеки підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. URL: <http://global.national.in.ua/issue-6-2015>.

21. Кулакова С. Ю. Теоретичні аспекти побудови оптимальної організаційної структури управління підприємством. *Ефективна економіка*, № 11, 2014. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=3502>

22. Ізмайлов Я. О. Розвиток методології економічного аналізу господарської діяльності підприємств у постіндустріальній економіці. *Проблеми економіки*, № 3, 2016. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2016-3_0-pages-165_174.pdf

23. Богацька Н. М. Аналіз ефективності господарсько-фінансової діяльності підприємства. *Ефективна економіка*, № 10, 2021. http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/10_2021/78.pdf

24. Економіка і фінанси підприємства: підручник / Х. І. Цвайг [та ін.] ; Львів. держ. ун-т внутр. справ. Львів : ЛДУВС, 2014. 698 с.

25. Роженко О. В. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 51-55. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_51_11

26. Балацький Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>

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

28. Михаліцька Н. Я., Яцик М. Р. Безпека в системі управління організацією. *Агросвіт*. 2024. №21. URL : <https://doi.org/10.32702/2306-6792.2024.21.106>

29. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка* № 3, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4863>

30. Буряк Є. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 34/2022. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/617-Article%20Text-1129-1-10-20221018%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/617-Article%20Text-1129-1-10-20221018%20(2).pdf)

31. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12549>

32. Ситник Г.В., Блакита Г.В., Гуляєва Н.М. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/5a.pdf>

33. Зайченко К. С. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Ефективна економіка*. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25534/1/O_Sosnovska_M_Zhytar_OF_3\(81\)_FI_TU_UDFSU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25534/1/O_Sosnovska_M_Zhytar_OF_3(81)_FI_TU_UDFSU.pdf)

34. Леськів Г. З., Франчук В. І., Левків Г. Я., Гобела В. В. Управління конкурентоспроможністю підприємства : навчальний посібник. Львів : Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 220 с. <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/5049>

35. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства* : зб. наук. пр. 2020. № 2 (25). С. 137-145.

36. Невмержицька С. М., Марценюк С. О. Причини виникнення та шляхи подолання фінансової кризи на підприємстві. *Ефективна економіка*. 2018. № 1. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2018/68.pdf.

37. Балаш Л. Я., Бінерт О. В. Лисюк О. В. Особливості антикризового управління підприємствами. *Приазовський економічний вісник*. 2019. Вип. 3. С. 136-140.

38. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. №5. С. 217-226. URL: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

39. Яцик М. Р., Михаліцька Н. Я. Розвиток малого підприємництва в Україні у період воєнного стану: інструменти фінансової та кадрової безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія економічна: збірник наукових праць / головний редактор В.І. Франчук*. Львів: ЛьвДУВС, 2023. Вип. 2. 45-54 с.

40. Череп А. В., Павленко А. І. Формування стратегії антикризового управління підприємств машинобудування Запорізької області. *Вісник соціально-економічних досліджень: зб. наук. праць*. 2018. № 1 (65). С. 161-173.

