

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

Кафедра менеджменту та економічної безпеки

УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Крістіни ДОВГАЛЮК

Науковий керівник:
професор, доктор економічних наук
Ярослав ПУШАК

Рецензент:
професор, доктор економічних наук
Галина ЛЕВКІВ

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

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки
_____ Марта КОПИТКО

Львів

2025

АНОТАЦІЯ

ДОВГАЛЮК К. Управління безпековою діяльністю підприємства. – Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». – Львівський державний університет внутрішніх справ, МВС України, Львів, 2025.

У першому розділі кваліфікаційної роботи досліджено теоретичні засади системи забезпечення економічної безпеки як основи ефективної діяльності підприємства. У другому розділі проведений аналіз організації економічної безпеки з метою ефективного функціонування підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, забезпечення, ефективність, підприємство, стратегія управління.

ABSTRACT

DOVHALYUK K. Enterprise security management. - Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». – Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025.

The first section of the qualification work examines the theoretical foundations of the system for ensuring economic security as the basis for the effective operation of the enterprise. The second section analyzes the organization of economic security for the purpose of the effective functioning of the enterprise.

Keywords: economic security, provision, efficiency, enterprise, management strategy.

.

.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
 РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	7
1.1. Еволюція понять «безпека» та «економічна безпека»: історичний контекст і сучасні підходи	7
1.2. Наукові підходи до теоретичної сутності та змісту економічної безпеки підприємства.....	14
1.3. Фактори економічної безпеки підприємства	21
Висновки до першого розділу	25
 РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ З МЕТОЮ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА.....	27
2.1. Загальна характеристика підприємства та системи управління	27
2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності	33
2.3. Організація процесу формування економічної безпеки ТОВ «Сільпо- ФУД»	42
2.4. Створення умов щодо досягнення підприємством економічної безпеки з метою ефективного функціонування	48
Висновки до другого розділу	55
 ВИСНОВКИ.....	57
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	59
 ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

Обґрунтування актуальності теми дослідження. Забезпечення економічної безпеки підприємства у сучасних умовах потребує пріоритетного створення умов для його динамічного розвитку, стабільної та результативної діяльності, а також формування основ сталого зростання. Раціональне використання ресурсного потенціалу підприємства можливе за умови мінімізації негативних впливів на економічну безпеку, що, у свою чергу, потребує формування й реалізації спеціалізованої політики у цій сфері.

Досягнення належного рівня економічної безпеки є невід’ємним чинником ефективного функціонування та розвитку підприємства, впливаючи на його конкурентоздатність і результативність. Політика економічної безпеки повинна бути спрямована на стабільний розвиток, досягнення балансу в управлінні та використанні наявних ресурсів і можливостей для підтримки внутрішньої стійкості підприємства.

Формування такої політики відбувається через розбудову внутрішньої системи економічної безпеки, що дозволяє своєчасно ідентифікувати критичні точки змін (біфуркації) у розвитку підприємства. Ігнорування важливості економічної безпеки у системі стратегічного управління може призводити до зниження темпів зростання, нестабільності результатів та погіршення перспектив сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень за тематикою проблеми. Питання економічної безпеки підприємства та шляхи її досягнення досліджували у своїх працях провідні українські та зарубіжні науковці, зокрема: Васечко Л.І. [4], Васильців Т.Г. [5], Варічев Р.В. [3], Вдовенко Л.О. [6], Гнилицька Л.В. [8], Горячев К.С. [10], Дехтяр Н.А. [13], Єрмошенко М.М. [17], Ляшенко О.М. [28], Мойсеєнко І.П. [30], Пушак Я.Я. [38-39], Сосновська О.О. [36] та інші.

Мета кваліфікаційної роботи полягає у вивченні теоретичних засад, аналізі практичних аспектів і визначенні шляхів удосконалення системи

забезпечення економічної безпеки з метою підвищення ефективності функціонування підприємства.

Відповідно до поставленої мети були сформульовані такі основні **завдання дослідження:**

- систематизувати теоретичні засади формування системи економічної безпеки як важливої умови ефективної діяльності підприємства;
- провести фінансово-економічний аналіз діяльності підприємства;
- надати характеристику функціонування служби економічної безпеки та здійснити оцінку її стану за ключовими складовими;
- дослідити систему забезпечення економічної безпеки на прикладі ТОВ «Сільпо-Фуд»;
- окреслити основні напрями побудови системи економічної безпеки підприємства.

Об'єктом дослідження виступає процес формування та реалізації системи економічної безпеки для забезпечення стабільного функціонування підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні механізми досягнення економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки.

Перелік методів дослідження. Теоретичною й методологічною основою виступає комплекс загальнонаукових і спеціалізованих методів. До загальнонаукових відносяться аналіз і синтез, індукція та дедукція, які забезпечили послідовну логіку дослідження. Серед спеціальних методів застосовувалися: мікро- та макроекономічні підходи, галузевий аналіз, економіко-статистичні методи, організаційно-функціональні та фінансово-економічні інструменти, які дозволили комплексно оцінити систему економічної безпеки підприємства.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Основні положення та

практичні результати роботи доповідалися автором і були підтверджені на XII Міжнародній науково-практичній конференції «Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення».

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, двох розділів, висновків та списку використаних джерел.

Обсяг роботи – 65 сторінок, включаючи 6 рисунків, 6 таблиць. Список використаних джерел містить 56 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ЯК ОСНОВИ ЕФЕКТИВНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Еволюція понять «безпека» та «економічна безпека»: історичний контекст і сучасні підходи

Проблематика безпеки виникла ще на ранніх етапах розвитку людства, коли людина вперше почала усвідомлювати загрози зовнішнього світу. З плином часу та ускладненням суспільного устрою, поняття безпеки вийшло за межі суто біологічного виживання і набуло соціального та економічного змісту. Уже на етапі формування перших держав і становлення соціальної стратифікації, ідея безпеки почала тісно пов'язуватися з економічними аспектами – захистом майна, забезпеченням економічної стабільності та переваг, протидією внутрішнім і зовнішнім загрозам.

У процесі розширення уявлень про суть безпеки з'являється її економічна інтерпретація, яка включає забезпечення соціально-економічної рівноваги, гарантування добробуту в умовах нерівномірного розподілу ресурсів, збереження національних інтересів тощо. Таким чином, економічна безпека стала об'єктом міждисциплінарного дослідження, охоплюючи політичні, правові, соціальні та фінансові складові.

Попри широку популярність терміна, сучасне трактування економічної безпеки має тенденцію до вузької інтерпретації. Часто її зводять лише до комерційної вигоди або інтересів окремих суб'єктів, що спотворює її справжнє значення. Це зумовлює необхідність переосмислення поняття в комплексному підході, який дозволяє подолати фрагментарність і повернути зміст поняттю економічної безпеки в широкому контексті стійкого розвитку та національної стабільності.

Філософське осмислення безпеки має глибоке коріння. Вона фігурувала у міфологічних уявленнях давніх цивілізацій, зокрема в індійській та єгипетській міфології, де сприймалась як і фізична, і соціальна потреба людини, тісно пов'язана з уявленнями про долю. Згодом поняття безпеки стає предметом вивчення у межах гуманітарних наук — психології, політології, соціології, культурології. У філософських концепціях як класичного, так і постнекласичного типу, безпека постає як бажаний стан буття, що вимагає захисту та гармонії з навколишнім середовищем [4].

З часом соціальний вимір безпеки набуває все більшої ваги. Уже в поглядах античних філософів — Аристотеля, Демокрита, Епікура — небезпека розглядалася як наслідок взаємодії між людьми, тож забезпечення безпеки мислилося як суспільне завдання, яке реалізується через державу.

У середньовіччі, коли панував геоцентричний світогляд, безпека ототожнювалася з Божою волею та опікою. Людина повинна була турбуватися передусім про спасіння душі, адже фізична безпека вважалася поза межами її контролю [9]. Такі ідеї можна простежити у творах визначних мислителів того часу — Августина Блаженного, Фоми Аквінського та інших.

У Новий час, у контексті загострення соціально-політичних проблем, питання безпеки набуває нового змісту: воно тісно пов'язується з функціями держави. Цю думку розвивали Т. Гоббс, Г. Гроцій, Дж. Локк, Ж.-Ж. Руссо, Б. Спіноза та інші мислителі [13].

У ХХ столітті соціально-гуманітарні науки починають розглядати поняття безпеки з різних перспектив, акцентуючи увагу на його зв'язку з протилежними явищами — загрозами, небезпекою, руйнуванням, дисгармонією. Аналіз ґрунтується на релігійних, філософських, соціологічних та політологічних підходах.

Наукове осмислення поняття «економічна безпека» почало формуватись у ХХ столітті як відповідь на прагнення держав до регулювання внутрішніх та зовнішніх економічних процесів. Українські дослідники, зокрема, визначають

економічну безпеку як захищеність ключових інтересів суспільства та здатність держави задовольняти його базові потреби [6].

Економічна безпека аналізується в контексті потенційних загроз, ризиків і небезпек, що впливають на торговельно-економічні відносини. У західній науковій традиції це поняття переважно пов'язується з національними інтересами та зовнішніми викликами — як економічного, так і військового характеру.

В Україні інтерес до теми економічної безпеки загострився в умовах переходу до ринкової економіки, тому дослідники насамперед фокусуються на внутрішніх чинниках. Натомість на Заході більше уваги приділяється зовнішньополітичному виміру безпеки.

Ще в першій половині XX століття західні вчені почали виділяти ключові компоненти економічної безпеки: енергетичну й продовольчу безпеку, технологічну перевагу, забезпеченість ресурсами та стратегічні резерви.

У вітчизняному контексті основними загрозами економічній безпеці вважають скорочення виробництва, втрату науково-технічного потенціалу, зростання безробіття, а також низький рівень життя населення.

Очевидно, що уявлення про економічну безпеку значною мірою залежать від конкретних соціально-економічних умов. Саме ці умови визначають актуальність тих чи інших загроз і потребу в переосмисленні самого поняття економічної безпеки у змінюваному середовищі [15].

Протягом історії людства поняття безпеки зазнавало поступового ускладнення та уточнення. У добу давніх цивілізацій воно асоціювалося переважно з захистом від загроз природного середовища [28]. Людська вразливість перед силами природи породжувала глибоке відчуття залежності від стихій.

З переходом до античної епохи ситуація починає змінюватися: людина формує засоби протидії природним ризикам — такі як магичні практики та релігійні вірування. У соціокультурному контексті безпека починає

сприйматись як захист майна і життя від загроз з боку інших людей, що призводить до створення розгалужених державних інституцій, покликаних забезпечувати правопорядок і стабільність. Відносини між державами також починають розглядатися за аналогією до міжособистісних стосунків, що стає підґрунтям для формування міжнародної системи безпеки на основі правових норм, договорів і співпраці.

На початку та в середині ХХ століття в умовах нового історичного етапу головними викликами для безпеки стають технічний прогрес, гонка озброєнь та ідеологічне протистояння. Ці загрози посилюються процесами глобалізації, а також впливом технологічного розвитку на природу, що своєю чергою починає загрожувати самому існуванню соціального світу.

Людство формує техносферу — штучне середовище, яке впливає як на природу, так і на соціальні структури. Це стимулює зростання уваги до екологічних питань, адже саме вони виявляють небезпеки, зумовлені інтенсивним втручанням людини у довкілля. Паралельно з'являються рекомендації щодо захисту екологічної безпеки на державному рівні.

Також поступово усвідомлюються ризики для економічної безпеки, пов'язані з глобалізаційними процесами. Відтак, до сфери економічної безпеки дедалі частіше включаються не лише економічні, а й соціальні та екологічні чинники.

Безпека є невід'ємною ознакою існування соціуму й за своїм змістом наближається до понять «стійкість» і «рівновага». Ці категорії дозволяють описати збалансований стан певної системи. Зокрема, економічна безпека відображає здатність економіки розвиватися стабільно, навіть за умов внутрішніх або зовнішніх викликів. Інакше кажучи, економічна безпека як поняття свідчить про наявність у суспільстві механізмів життєздатності та спроможності до розвитку.

У цьому контексті «розвиток» визначає ціль економічної безпеки, тоді як «стійкість» відображає здатність системи зберігати свої основні характеристики попри змінні обставини. Поняття «захищеність» натомість

вказує на уразливість соціального устрою та наявність внутрішніх суперечностей.

Безпека не існує у відриві від своїх протилежностей — вони особливо проявляються у періоди нестабільності та криз. Серед таких понять — ризик (як готовність діяти в умовах небезпеки), загроза (як відображення об'єктивних умов виникнення небезпеки), страх (як усвідомлення можливості негативних подій), а також сама небезпека (як загроза катастрофи чи лиха). Ці терміни відтворюють різні аспекти дестабілізації системи та її окремих складових.

Оскільки безпека не є статичним чи завершеним явищем, її слід розглядати з позицій діалектики — як поєднання стабільності та змін. У процесі ускладнення соціального життя традиційні механізми підтримки рівноваги можуть набувати деструктивного характеру й, водночас, стимулювати розвиток системи. Соціальні структури, як і будь-які інші, перебувають у стані тимчасової й відносної рівноваги, яка періодично порушується [18]. Це підкреслює необхідність поєднання діалектичного підходу з синергетичним, що дозволяє глибше осмислити динаміку економічної безпеки у сучасному світі.

Як зазначає Сосновська О.О. [43], соціально-економічний вимір економічної безпеки охоплює сукупність взаємопов'язаних чинників, які можуть становити серйозну загрозу її стабільності й тісно пов'язані з функціонуванням суспільства та колективної свідомості. Економічна безпека невід'ємно пов'язана з соціальною сферою, адже ключові показники її рівня залежать від продуктивності праці, професійної підготовки населення, доступності та якості медичних послуг, рівня доходів, здатності до інновацій та сприйняття нововведень. Це свідчить про те, що забезпечення економічної безпеки передбачає створення умов для розвитку саме цих показників.

У такому контексті економічна безпека значною мірою базується на потенціалі людського капіталу — тобто на здатності людини до праці,

самореалізації, збереження здоров'я, набуття нових компетенцій і побудови соціальних зв'язків, зокрема сімейних.

Серед загроз у цьому напрямі можна виокремити поширення споживацьких установок, пропаганду насильства, ігнорування значення людського капіталу, зниження рівня творчості, інформаційні маніпуляції, а також ерозію суспільних цінностей.

Звернення до соціального аспекту економічної безпеки певною мірою вступає в суперечність із традиційним розумінням цього поняття. Адже історично економічна безпека була орієнтована на збереження існуючих економічних порядків, що, особливо за умов капіталізму, відображало інтереси заможних прошарків населення та ринкову логіку.

Утім, акцент на соціальних компонентах дає змогу розширити уявлення про економічну безпеку — розглядати її не лише як техніко-економічну категорію, а як складову загального стану суспільного буття.

Під впливом глобалізаційних процесів змінюється саме уявлення про економічну безпеку. Виникає поняття глобального рівня економічної безпеки, що зумовлює зростання значущості міжнародних економічних і політичних інституцій. Водночас спостерігається послаблення ролі національних держав, які все менше здатні впливати на глобальні процеси або ефективно їм протистояти.

Стійкість у глобалізованому світі перестає бути базовою цінністю — сучасна реальність дедалі більше характеризується нестабільністю, тож стабільність сприймається не як постійний стан, а як тимчасова рівновага та здатність контролювати окремі елементи складної дійсності.

Поширення економікоцентризму та споживацької ідеології, зокрема через масову культуру, охоплює дедалі ширші верстви населення в усьому світі. Як наслідок, товарно-грошові відносини проникають у всі сфери життя, що ускладнює й урізноманітнює розуміння економічної безпеки.

У цьому контексті ризики дедалі частіше комерціалізуються — забезпечення безпеки перетворюється на прибуткову сферу діяльності. Це, у

свою чергу, породжує нові види ризиків і формує попит на спеціалізовані послуги та продукти, спрямовані на створення умов економічної безпеки [31].

Соціальні, економічні та політичні суперечності глобального масштабу продовжують загострюватися. Проте практичні дії з протидії загрозам усе частіше відбуваються у вузькому, фрагментарному форматі.

Аналіз цих тенденцій дозволяє стверджувати, що відсутність цілісного уявлення про сучасні загрози унеможлиблює ефективний контроль над системою ключових показників, необхідних для підтримання стабільності біосоціальної системи. Це створює ризики порушення життєвоважливих процесів, зокрема деградації водних і повітряних ресурсів, а також збою у механізмах природного відтворення.

Аби запобігти системній кризі, необхідне поновлення комплексного, системного підходу до розуміння економічної безпеки. У зв'язку з цим постає важливе питання: навколо чого сьогодні можна сформувати ядро уявлень про економічну безпеку, здатне об'єднати глобальні підходи та локальні дії?

Сучасне сприйняття світу ґрунтується на уявленнях про його невизначеність, багатозначність і фрагментарність [48]. У цьому контексті економічна безпека втрачає свою цілісність як інтегральне поняття й розпадається на дедалі дрібніші складові. Спроби забезпечити економічну безпеку виявляються ефективними переважно на локальному рівні. Проте чим більшу сферу намагаються охопити контролем, тим більше знижується його результативність. Така фрагментація вигідна тим, хто комерціалізує сферу безпеки, перетворюючи її на джерело прибутку.

У результаті комерціалізації економічна безпека набуває ознак елітарності: з'являються цілі спільноти, які взагалі випадають із поля дії механізмів економічної захищеності.

Ширше, системне розуміння економічної безпеки передбачає врахування не лише суто економічних чинників, а й таких важливих аспектів, як якість довкілля, наслідки виробничої діяльності, розвиток інститутів

громадянського суспільства, можливість до самоврядування та здатність суспільства задовольняти базові людські потреби.

Узагальнюючи, економічна безпека — це створення і підтримання комплексу умов, необхідних для сталого розвитку суспільства.

1.2. Наукові підходи до теоретичної сутності та змісту економічної безпеки підприємства

Варто зазначити, що в Україні активне дослідження проблематики економічної безпеки та її складових набуло розвитку після проголошення незалежності у 1991 році. Одним із перших нормативно-правових актів, який офіційно закріпив необхідність вирішення питань економічної безпеки на державному рівні, стала Концепція економічної безпеки 1996 року. У цьому документі економічна безпека визначалася як такий стан економіки, суспільства та державних інституцій, за якого забезпечується реалізація й гарантований захист національних економічних інтересів, прогресивний соціально-економічний розвиток країни та достатній оборонний потенціал навіть за умов негативного впливу внутрішніх або зовнішніх факторів [36].

У подальшому цю ідею було розвинуто в Указі Президента України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року». У цьому стратегічному документі визначено основні напрями досягнення цілей та реалізації пріоритетів у сфері економічної безпеки, що відповідають національним інтересам України. Зокрема, акцент зроблено на сталому розвитку національної економіки, інтеграції у європейський економічний простір, а також розвитку рівноправного й взаємовигідного економічного партнерства з іншими державами [37].

Пропонуємо далі зосередити увагу на наукових підходах до осмислення теоретичної сутності та змісту елементів системи економічної безпеки загалом, а також безпеки підприємства зокрема.

Активне вивчення економічної безпеки у вітчизняній економічній науці розпочалося із переходом від командно-адміністративної моделі до ринкової економіки, що супроводжувався масштабними кризовими процесами в усіх сферах суспільного життя. Науковий інтерес до цієї проблематики поступово виходив за межі суто державного рівня — все більшої актуальності набув аналіз економічної безпеки окремих суб'єктів господарювання.

У ширшому контексті проблема забезпечення економічної безпеки як одного з ключових чинників стабільного функціонування та розвитку людини і суспільства розглядається в економічній науці ще з початку XX століття. Перші зарубіжні праці з цієї теми трактували економічну безпеку як похідну від ширшого поняття «національна безпека». Зокрема, президент США Франклін Делано Рузвельт у своїх виступах описував економічну безпеку як забезпечення розподілу національного добробуту таким чином, щоби кожен громадянин мав доступ до праці, можливість започаткувати бізнес, отримувати прибуток, а також бути захищеним від економічних труднощів, що загалом сприяло досягненню добробуту й щастя [51]. У цьому підході інтереси окремої особи визначалися як головний об'єкт забезпечення економічної безпеки.

Згодом поняття економічної безпеки почало використовуватись для означення ширшого кола об'єктів — держави, суспільства, суб'єктів господарювання — і набуло різноманітних авторських інтерпретацій. Водночас, для глибшого розуміння цього терміна важливо аналізувати його походження у межах ієрархії економічних категорій, починаючи від базових, загальнотеоретичних понять.

Для глибшого розуміння сутності економічної безпеки зазвичай виділяють чотири ключові категорії: «небезпека», «загроза», «безпека» та «забезпечення безпеки». Перші дві — «небезпека» і «загроза» — мають універсальний характер і застосовуються в різних контекстах. Вони описують взаємодію певного об'єкта з чинником, що здатен змінити його стан і завдати

шкоди. Головна відмінність полягає в тому, що «загроза» є потенційною небезпекою, яка має ймовірність реалізації в конкретний момент часу.

Категорія «безпека» тлумачиться по-різному залежно від сфери застосування — йдеться про інформаційну, промислову, громадську, екологічну, економічну безпеку тощо. Існує кілька поширених підходів до визначення цієї категорії:

- перший — розглядає безпеку як стан захищеності системи від внутрішніх і зовнішніх загроз;
- другий — як наявність захисту від таких загроз;
- третій — акцентує на функціонуванні захисного механізму, що протидіє загрозам;
- четвертий — визначає безпеку як відсутність суттєвих загроз для системи.

Водночас останній підхід має умовний характер, оскільки в реальності будь-який об'єкт чи процес завжди перебуває під впливом певних загроз [40]. Отже, безпеку можна розглядати як ідеальний стан захищеності системи від потенційних небезпек, якого слід прагнути шляхом їх виявлення, попередження й усунення. Такий інтегративний підхід узагальнює попередні концепції та дає змогу комплексно оцінити сутність безпеки як категорії.

Безпеку можна розглядати не лише як стан захищеності об'єкта, а й як потребу. Згідно з класифікацією американського психолога А.Г. Маслоу, безпека є другою за важливістю потребою після фізіологічних. Такий підхід до розуміння безпеки більше відповідає економічним об'єктам, оскільки потреба в безпеці на різних рівнях (індивідуум, група людей, суспільство, держава) проявляється у вигляді інтересу, який спрямовує діяльність об'єкта на створення умов для підвищення захищеності від загроз.

Четверта категорія — «забезпечення безпеки» — є універсальною, і її зміст уточнюється залежно від того, для якого об'єкта (процесу, системи) забезпечується безпека та яким чином. У загальному вигляді, забезпечення

безпеки полягає в цілеспрямованій діяльності, спрямованій на створення умов для підвищення рівня захищеності об'єкта від загроз.

На думку Сухоноса В. В., економічна безпека підприємства — це такий стан його функціонування, коли підприємство та його продукція є конкурентоспроможними на ринку, а також забезпечуються: ефективне використання ресурсів, інтелектуального та кадрового потенціалу; стабільність у роботі та прогресивний розвиток; здатність протистояти негативним впливам ззовні та всередині підприємства [45].

Згідно з Мельник С.І., економічна безпека — це «сукупність умов і факторів, які забезпечують незалежність національної економіки, її стабільність і стійкість, здатність до постійного відновлення та самовдосконалення» [29]. Цей автор дає найбільш детальне визначення поняття економічної безпеки.

Єрмошенко М.М. та Горячева К.С. зазначають, що «економічна безпека — це стан економіки та інститутів влади, при якому забезпечується гарантований захист національних інтересів, соціально орієнтований розвиток країни в цілому, достатній оборонний потенціал навіть за несприятливих умов розвитку внутрішніх і зовнішніх процесів» [17]. Особливу увагу в цьому визначенні привертає акцент на «захисті» інтересів. Однак, на нашу думку, автори надмірно розширюють трактування цих інтересів, адже мається на увазі саме захист економічних інтересів, а не національних.

За визначенням Варічева Р.В., «економічна безпека підприємства — це найефективніше використання ресурсів, що забезпечують стабільне функціонування підприємства» [3]. Демченко І.В. зазначає, що «економічна безпека підприємства — це сукупність факторів, які забезпечують його незалежність, стійкість та здатність до прогресу в умовах дестабілізуючих факторів» [11]. Крупка Я. розглядає «економічну безпеку підприємства як захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого та кадрового потенціалу від прямих або непрямих загроз» [25]. Лебедко С.А. вважає, що «економічна безпека підприємства — це стан захищеності життєво

важливих інтересів підприємства від реальних та потенційних джерел небезпеки чи економічних загроз» [27].

Згідно з думкою Захарова О.І., «економічна безпека підприємства — це гармонізація економічних інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища, що взаємодіють з ним, як у часі, так і в просторі» [19].

Мойсеєнко І.П., Магас Н.В., Поповіченко Ю.А. відзначають, що «економічна безпека — це стан, при якому стратегічний потенціал фірми наближається до меж адаптивності, а загроза втрати економічної безпеки зростає пропорційно до того, наскільки близька межа адаптивності стратегічного потенціалу до критичної зони» [30].

Череп О.Г., Урусова З.П., Урусов А.А. трактують економічну безпеку як «стан динамічного розвитку господарюючого суб'єкта, коли його соціально-економічні параметри при будь-яких збуреннях зовнішнього та внутрішнього середовища зберігають економічну рівновагу на певному рівні» [50]. У цьому визначенні спостерігається ототожнення понять економічної безпеки та рівноваги.

Особливістю цього визначення є те, що безпека спочатку описується як стан динамічного розвитку, а потім підкреслюється, що при цьому параметри зберігають економічну рівновагу. Отже, основною ідеєю є збереження динамічної рівноваги, що означає розвиток показників у межах заданої траєкторії, не перевищуючи допустимі відхилення.

Ярославський А.О. та Правдюк Н.Л. визначають економічну безпеку підприємства як «динамічну відповідність параметрів стану підприємства стану зовнішнього та внутрішнього середовища, що забезпечує його функціонування в умовах збурюючих впливів з максимальною ефективністю» [52]. Економічна безпека в даному контексті фактично ототожнюється з рівновагою, оскільки цей термін, що стосується відповідності середовищу, є визначенням рівноваги згідно з деякими підходами.

Економічна безпека підприємства — це стан господарюючого суб'єкта, який забезпечує можливість виконання зобов'язань перед персоналом, державою та контрагентами, незважаючи на зміни умов, що досягається завдяки збалансованості активів і пасивів, а також скороченню збитків [42]. Згідно з цими визначеннями, економічна безпека збігається з фінансовою стійкістю або, точніше, з певним фінансовим станом підприємства. Досягнення економічної безпеки можливе через управління активами і пасивами з урахуванням їх збалансованості, управління ризиками з метою зниження ймовірності збитків і створення резервів. Важливим аспектом першого визначення є акцент на постійному стані, хоча в сучасних умовах доцільно орієнтуватися на стабільність, при якій підприємство здатне не лише виконувати всі зобов'язання, але й досягати та підтримувати таку стабільність на постійній основі.

Трухан О.Л. [46] трактує економічну безпеку як стан підприємства, який відповідає рівноважному стану показників діяльності. Автор зазначає, що рівновага має бути вихідною точкою. Економічну безпеку поділено на зони з нормативними межами, які залежать від часу, при цьому прагнення до підвищення економічної безпеки означає розвиток підприємства відповідно до цього визначення.

Кракос Ю.Б. стверджує, що «економічна безпека не просто розглядається як стан підприємства, а й пов'язується з досягненням цілей — відображає сутність особливого стану господарської системи в складному ринковому середовищі», що гарантує цілеспрямованість її руху в теперішньому та прогнозованому майбутньому, синтезуючи в собі властивості системи та її ключових складових у виробничій і комерційній діяльності [26]. Гарантія цілеспрямованості тісно пов'язана зі стабільністю досягнення цілей, а також з ідеєю стійкості до поставлених цілей. Важливо, що виробнича та комерційна діяльність виділені як основні аспекти, але, на нашу думку, це не дає повної картини стану підприємства. Сукупність властивостей системи має на увазі збереження її цілісності в умовах зовнішніх впливів. Ідеї безпеки щодо

цілей підприємства також зустрічаються в підході Камлик М.І. [21]. Важливою особливістю цього підходу є акцент на управлінні: досягнення економічної безпеки є результатом адаптаційного управління структурними складовими підприємства, які також є частинами економічної безпеки.

Економічна безпека розглядається як здатність до адаптації, але не є тотожною з нею. Це також підкреслюється у визначенні Горячева К.С., який зазначає, що економічна безпека — це здатність системи ефективно адаптуватися, реагувати на циклічні зміни в умовах внутрішнього та зовнішнього середовища та зберігати можливість здійснювати економічно рентабельну діяльність протягом тривалого часу [10]. У цьому визначенні акцент робиться на важливості стану внутрішнього середовища підприємства для його функціонування і розвитку. Однак, знову ж таки, акцент на фінансову складову, зокрема на здатності до рентабельної діяльності, залишається. Важливо, що на відміну від одного з попередніх визначень, де перманентний стан був необхідним, в даному підході підкреслюється збереження рентабельності «протягом тривалого часу», що є більш реалістичним в умовах сучасної економіки.

Бондарчук Н.В. та Кубрак А.А. визначають економічну безпеку підприємства як здатність протистояти несприятливим впливам зовнішнього середовища і забезпечувати рівноважний розвиток підприємства через оптимальну організацію фінансових та виробничих ресурсів [2]. Тут знову зустрічається зв'язок з рівновагою, але не просто з її станом, а з рівноважним розвитком. Знову ж таки, акцент робиться на фінансові та виробничі ресурси, що, як і раніше, не дає повної картини стану підприємства і не є єдиним орієнтиром для управління з метою забезпечення економічної безпеки підприємства.

На нашу думку, найповніше визначення поняття «економічна безпека підприємства» можна сформулювати, використовуючи ієрархічний підхід: економічна безпека підприємства — це безперервний процес, у рамках якого ресурси підприємства розподіляються так, щоб, незважаючи на загрози з боку

зовнішнього та внутрішнього середовища, забезпечити ефективне функціонування підприємства, задоволення його ключових інтересів, сталий розвиток і досягнення бізнес-цілей.

1.3. Фактори економічної безпеки підприємства

Розглядаючи чинники, що впливають на економічну безпеку підприємства, насамперед слід виділити групи факторів, запропоновані дослідниками, які в сучасних умовах найбільшою мірою впливають на функціонування підприємств та визначення їх стратегічних рішень, а також посилюють рівень невизначеності зовнішнього середовища.

Так, за Судаковим О.І. [44], першу групу факторів становлять зміни у мікросередовищі та інституційному середовищі функціонування підприємств. Це обумовлює потребу в дослідженні підприємницької екосистеми, що передбачає розширення меж аналізу зовнішнього середовища, а також застосування нових методів і інструментів для такого аналізу.

Друга група — це трансформація галузей та ринків, яка супроводжується зменшенням значущості традиційних бар'єрів входу на ринок, розмитістю меж між галузями та розвитком суміжних секторів. Усе це ускладнює для підприємств процес оцінювання цінності власних продуктів для споживача, а також аналіз конкурентного середовища [22].

Ще одна група факторів — це зміна характеру конкуренції. Унаслідок глобалізації значно зросла кількість конкурентів, з'явилися можливості копіювання продукції компаній-лідерів, а інформаційні технології дали змогу швидко організовувати співпрацю між індивідами чи малими колективами, незалежно від їх географічного розташування [23]. Це призводить до змін у сутності, формах і напрямках конкурентної боротьби.

Четверту групу чинників можна охарактеризувати як нові моделі поведінки споживачів. Через насичення ринків і доступність інформації про

товари, рівень споживчої лояльності знижується. Сучасний споживач очікує не лише якісний продукт, а й супровідні послуги та ефективне вирішення своїх проблем [9]. В умовах зростаючої непередбачуваності споживчої поведінки компанії змушені вдосконалювати інструменти взаємодії з клієнтами, поглиблюючи підходи до аналізу й задоволення їхніх потреб.

Розглядаючи фактори, що формують економічну безпеку підприємства, слід зазначити, що в науковій літературі існує велика кількість різних поглядів на природу та класифікацію цих чинників.

Так, згідно з підходом Васильціва Т. [5], фактори економічної безпеки підприємства класифікуються за чотирма критеріями:

- за характером впливу — позитивні або негативні;
- за походженням — внутрішні або зовнішні;
- за типом впливу — прямі та непрямі;
- за природою виникнення — об'єктивні чи суб'єктивні.

Зовнішні чинники поділяються на прямі та непрямі. Прямі фактори безпосередньо впливають на рівень економічної безпеки підприємства. До них належать забезпечення ресурсами, стан інфраструктури, конкурентне середовище (стратегія конкурентів, рівень впровадження інновацій, монополістичні тенденції), споживачі (динаміка попиту, зміна потреб, платоспроможність), постачальники та партнери (умови договорів, ціни та якість поставок).

Непрямі зовнішні чинники включають політичні, економічні, правові, науково-технічні, екологічні, соціокультурні, демографічні, кліматичні, географічні та міжнародні аспекти. Наприклад, серед економічних чинників варто відзначити інфляцію, рівень купівельної спроможності населення, наявність інвестицій, коливання валютного курсу. До правових належать стабільність податкової системи, ефективність регуляторних норм, податкова й митна політика, умови для інвесторів та екологічне законодавство. Політичні фактори охоплюють зміну фінансової політики, рівень корупції,

криміналізацію, державну підтримку бізнесу та стимулювання внутрішнього попиту.

Згідно з загальноприйнятим підходом, Гнилицька Л.В. поділяє фактори економічної безпеки підприємства на внутрішні та зовнішні, проте в межах цих широких категорій вона пропонує більш деталізовану класифікацію [3].

Зокрема, внутрішні чинники економічної безпеки, відповідно до її підходу, включають:

1. Організаційно-управлінські: стратегія та тактика розвитку підприємства, ефективність і якість управлінських процесів, маркетингова політика, рівень інноваційної активності, інвестиційний потенціал, система бухгалтерського обліку, кадровий склад;
2. Природні: галузева специфіка діяльності;
3. Технологічні: структура продукції, витрати на виробництво, рівень модернізації та оновлення матеріально-технічної бази, ефективність господарських і фінансових процесів;
4. Виробничо-ресурсні: наявність виробничих потужностей, використання внутрішніх резервів, потенціал ресурсного забезпечення [8].

Ця класифікація дозволяє більш комплексно аналізувати внутрішнє середовище підприємства та виявляти його сильні й вразливі сторони у контексті забезпечення економічної безпеки.

Так, О. Є. Денисов зосереджує особливу увагу саме на економічних факторах, пропонуючи їхню детальну класифікацію [12]. Він виокремлює такі групи:

1. Економіко-технологічні чинники: оборотність обігових коштів, виробничі витрати, умови збуту продукції, тривалість виробничого процесу, структура основних виробничих фондів, результативність господарської діяльності;
2. Фінансові чинники: прибутковість, фінансові інвестиції, рівень ліквідності, обсяги дебіторської та кредиторської заборгованості;
3. Доступність та ємність ринку: конкурентне середовище,

можливості партнерства, позиція підприємства на ринку, попит на продукцію, залежність від зовнішнього фінансування та інвестицій;

4. Державна підтримка: система страхування ризиків, доступ до кредитних ресурсів.

З огляду на це, фактори економічної безпеки становлять фундамент для розробки управлінських рішень, а їх систематизація та аналіз сприяють забезпеченню стабільного функціонування підприємства.

Узагальнюючи, ці фактори доцільно поділяти на зовнішні та внутрішні:

Зовнішні фактори поділяються на:

- політичні: вплив уряду на економіку, державна підтримка окремих галузей, законодавча база, ступінь регуляції економіки, дотримання правових норм;
- економічні: фази економічного циклу, інфляційні процеси, взаємини з контрагентами, рівень конкуренції;
- соціальні: структура та динаміка розвитку суспільства;
- технологічні: інтеграція досягнень науково-технічного прогресу, технологічна модернізація.

Внутрішні фактори включають:

- технологічні: обладнання, інструменти, виробнича база, професійні компетенції працівників;
- кадрові ресурси: рівень кваліфікації персоналу, система оплати праці, соціальні гарантії;
- організаційно-управлінські: ефективна управлінська структура, гнучкість управління;
- фінансові: фінансова стабільність підприємства.

Таким чином, аналіз факторів економічної безпеки демонструє різноманітність підходів і трактувань. Це зумовлює відсутність єдиного погляду на їхню природу та значення. Більшість існуючих класифікацій мають схожі структурні риси, базуються на спільних критеріях, а відмінності між ними є здебільшого деталями.

На нашу думку, поняття "фактори економічної безпеки підприємства" слід розглядати як багатогранну категорію, в якій потрібно встановити ієрархію між різними підходами та класифікаціями, враховуючи їхню специфіку та взаємозв'язки.

Висновки до першого розділу

1. Доведено, що питання безпеки виникли ще на етапі перших спроб людини усвідомити загрози з боку навколишнього середовища. На наш погляд, ще в період формування перших держав і становлення соціальної нерівності зародилося розуміння економічної безпеки як важливої складової загальної безпеки. Із розширенням уявлень про безпеку акцент поступово зміщується на економічні аспекти: забезпечення соціально-економічної стабільності в умовах нерівного розподілу ресурсів, захист майна від внутрішніх та зовнішніх загроз, утвердження економічного лідерства держав тощо. Таким чином, уявлення про економічну безпеку починають охоплювати все ширше коло суспільних процесів.

2. В Україні посилена увага до питань економічної безпеки розпочалася після здобуття незалежності у 1991 році. Першим ключовим нормативним документом у цій сфері стала Концепція економічної безпеки (1996 р.), яка зафіксувала необхідність системного підходу до вирішення цього питання. Слід зазначити, що в економічній науці проблема економічної безпеки як основа стабільного розвитку особистості та суспільства почала активно досліджуватися ще на початку ХХ століття. Спершу поняття «економічна безпека» розглядалося як складова ширшого поняття — «національна безпека».

3. Економічну безпеку підприємства слід розуміти як безперервний процес, у ході якого ресурси підприємства використовуються таким чином, щоб в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх загроз забезпечити його

ефективне функціонування, реалізацію ключових інтересів, сталий розвиток і досягнення бізнес-цілей.

4. Фактори економічної безпеки виступають базою для управління підприємством. Їх визначення та класифікація дозволяють здійснювати адаптацію до змін середовища задля забезпечення стабільності. Умовно ці фактори поділяються на внутрішні (технологічні; кадровий потенціал; організаційно-управлінські; фінансові) та зовнішні (політичні; економічні; соціальні; технологічні).

5. Обґрунтовано, що фактори економічної безпеки підприємства варто трактувати як комплексне поняття. Їхній вплив проявляється у зміні ключових показників, що характеризують безпеку окремих елементів системи. Відповідно, коливання цих показників змінює ступінь реалізації економічної безпеки, що, в свою чергу, позначається на результативності діяльності підприємства і його спроможності залишатися прибутковим у конкурентному середовищі.

РОЗДІЛ 2. ОРГАНІЗАЦІЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ З МЕТОЮ ЕФЕКТИВНОГО ФУНКЦІОУВАННЯ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Загальна характеристика підприємства та системи управління

ТзОВ "Сільпо Фуд" є дочірньою компанією відомої української мережі супермаркетів "Сільпо". Основна діяльність підприємства полягає у виробництві широкого асортименту харчових продуктів, які постачаються до магазинів мережі "Сільпо" та інших торговельних точок.

Компанія дотримується високих стандартів якості та безпеки харчових продуктів, використовуючи сучасні технології та обладнання. Завдяки широкому асортименту продукції "Сільпо Фуд" задовольняє різноманітні потреби та смаки своїх споживачів.

Підприємство має власну сировинну базу, що дає змогу контролювати якість на кожному етапі виробничого процесу. Сучасне обладнання забезпечує високу ефективність виробництва та стабільну якість продукції.

"Сільпо Фуд" відіграє ключову роль у діяльності мережі супермаркетів "Сільпо", постачаючи свіжі та якісні продукти власного виробництва. Це дозволяє компанії не лише підтримувати високий рівень якості, але й знижувати витрати та залишатися конкурентоспроможною на ринку.

Фудхол «Сільпо» Resto — це відносно новий формат, що з'явився в Україні лише кілька років тому. Перший фудхол відкрився у 2018 році в київському супермаркеті на проспекті Героїв Дніпра. Він швидко здобув популярність серед жителів столиці завдяки великому вибору страв і напоїв від різних постачальників, а також затишній атмосфері.

Успіх цього проекту надихнув компанію на відкриття подібних фудхолів у супермаркетах інших міст. Сьогодні фудхоли «Сільпо» Resto працюють у багатьох містах України, таких як Київ, Львів, Одеса, Дніпро та Харків.

Ідея створення фудхолів виникла у керівництва компанії з метою запропонувати клієнтам унікальний досвід, який поєднує зручність покупок у супермаркеті з атмосферою ресторану [35].

Фудхоли стали улюбленим місцем для тих, хто хоче швидко та смачно поїсти без зайвих клопотів із приготуванням їжі вдома. Завдяки широкому асортименту страв і напоїв, а також комфортній атмосфері, фудхоли «Сільпо» чудово підходять для різних ситуацій — від обідів до зустрічей із друзями.

З часом фудхоли «Сільпо» розширили свої можливості та почали пропонувати додаткові послуги. У деяких закладах можна замовити доставку їжі додому чи в офіс, а також організувати кейтеринг для різноманітних заходів.

Сьогодні фудхоли «Сільпо» стали важливою частиною сучасної української культури харчування. Вони забезпечують зручний, якісний і доступний формат, який користується популярністю серед людей різного віку та професій.

Фудхол «Сільпо» Resto — це сучасний формат харчування, який вдало поєднує зручність супермаркету з атмосферою ресторану. Основна ідея фудхолу — запропонувати відвідувачам великий вибір страв і напоїв на будь-який смак. Тут представлені кухні різних країн світу, зокрема італійська, японська, грузинська, українська та інші.

Фудхол орієнтований на різні бюджети: від доступних перекусів до вишуканих страв. Одним із ключових аспектів його роботи є висока якість. Усі страви готуються зі свіжих продуктів, із суворим дотриманням санітарних норм і постійним контролем якості на всіх етапах приготування [34].

«Сільпо» Resto — це не просто традиційний фудкорт, а концептуальний проєкт мережі супермаркетів «Сільпо», який займає вагоме місце в структурі Fozzy Group. Давайте детальніше розглянемо, що робить цей формат унікальним і як він сприяє загальному розвитку компанії.

Фудхоли «Сільпо» Resto виконують важливу роль у структурі Fozzy Group, зокрема:

-розширення спектра послуг: Вони доповнюють основний бізнес мережі супермаркетів, пропонуючи клієнтам нові можливості та збільшуючи середній чек;

-збільшення лояльності клієнтів: Завдяки унікальному підходу до харчування та різноманітності страв, «Сільпо» Resto задовольняє потреби клієнтів у якісній, смачній і різноманітній їжі, створюючи для них особливий досвід.

Цей формат допомагає компанії не лише покращити обслуговування, але й залучати нових клієнтів, підвищуючи їхню задоволеність.

Фудхоли підкреслюють імідж «Сільпо» як сучасної та прогресивної компанії, яка активно адаптується до сучасних тенденцій. «Сільпо» Resto слугує платформою для випробування нових продуктів і форматів, що допомагає компанії вдосконалювати свої пропозиції та оперативно реагувати на зміни ринку.

Таким чином, «Сільпо» Resto — це не просто зона харчування, а стратегічно важливий проєкт для Fozzy Group, що дозволяє досягти кількох ключових цілей:

- збільшення прибутку;
- підвищення лояльності клієнтів;
- розширення ринкової частки;
- формування позитивного іміджу компанії.

До складу ТОВ «Сільпо-Фуд» входять такі підрозділи: мережа супермаркетів «Сільпо», делікатес-маркети Le Silpo, магазини формату OffTop, логістичний підрозділ (включаючи автопарк, СТО та склади розподільчого центру), а також виробництво продуктів харчування.

Крім того, компанія включає фудхоли «Сільпо-Resto» та низку ресторанів: «У хромого Пола», Escobar, «Буланжері», Who&Why, «Мокрі вуса», Positano, «Дзяо-бар» і Beermaster Brewery Pub [41].

Торгова мережа «Сільпо» є однією з найбільших національних мереж продовольчих супермаркетів в Україні. Її історія розпочалася у 1998 році, за 18

років до створення ТОВ «Сільпо-Фуд». Перший магазин мережі відкрився в березні 1998 року в Києві, а загалом того року було відкрито п'ять торгових точок [41].

Відповідно до КВЕД, товариство «Сільпо-Фуд» має право здійснювати такі види діяльності:

47.11 Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах, основним асортиментом яких є продукти харчування, напої та тютюнові вироби.

10.71 Виробництво хлібобулочних виробів, борошняних кондитерських виробів, тортів і тістечок із коротким терміном зберігання.

10.85 Виробництво готових страв та їжі.

46.17 Посередницька діяльність у торгівлі продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

46.19 Посередницька діяльність у торгівлі товарами широкого асортименту.

46.21 Оптова торгівля зерновими, необробленим тютюном, насінням і кормами для тварин.

47.25 Роздрібна торгівля напоями у спеціалізованих магазинах.

47.26 Роздрібна торгівля тютюновими виробами у спеціалізованих магазинах.

56.10 Організація роботи ресторанів і надання послуг мобільного харчування.

68.20 Надання в оренду та управління власним або орендованим нерухомим майном.

Аналіз організаційної структури дає змогу зрозуміти, як побудовано підприємство та як здійснюється розподіл обов'язків і повноважень між різними рівнями управління. На рисунку 2.1 зображено структуру управління ТОВ «Сільпо-Фуд».

На рисунку 2.1 показано, що організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-Фуд» є лінійно-функціонального типу. Такий тип управління передбачає вертикальний розподіл відповідальності та повноважень, з

використанням підходу, який враховує спеціалізацію управлінських процесів залежно від обов'язків функціональних керівників [20].

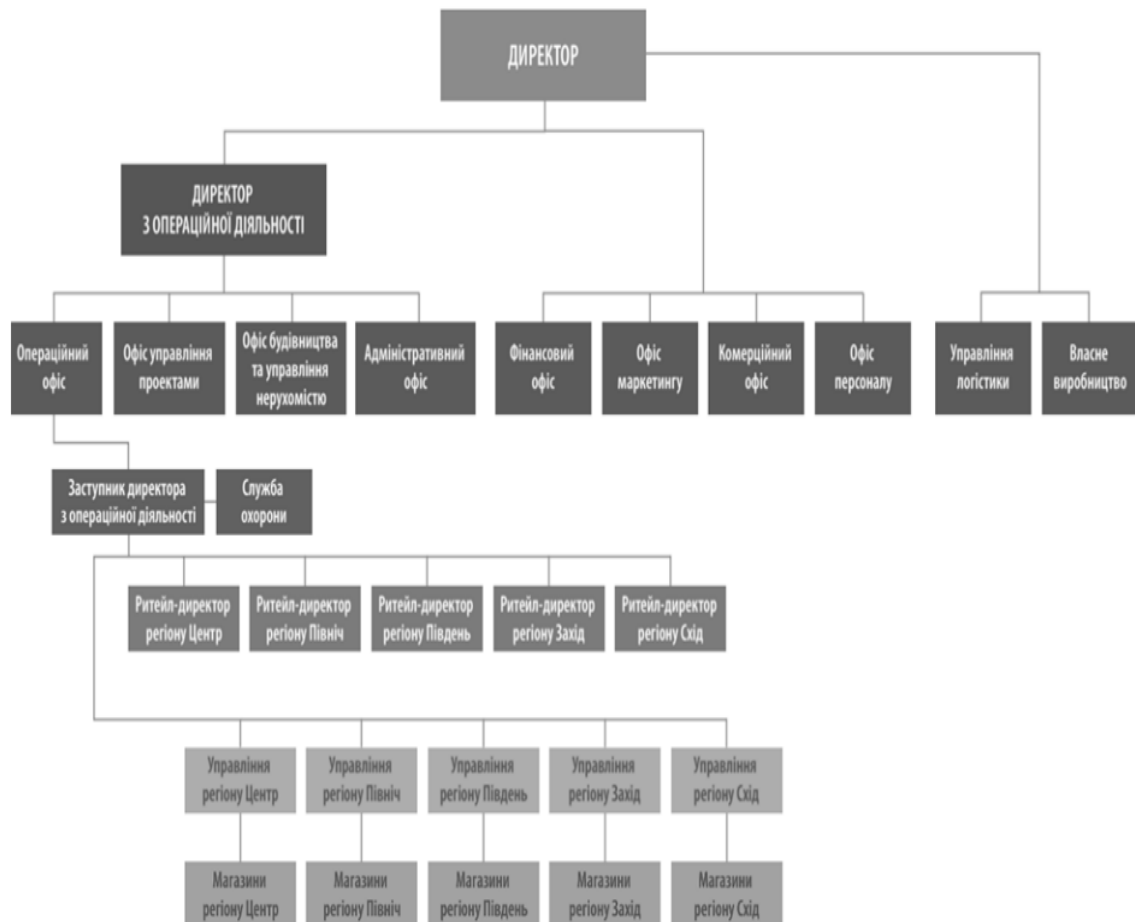


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Сільпо-ФУД» [20]

Очолює компанію генеральний директор, у підпорядкуванні якого знаходяться керівники основних офісів і директор з операційної діяльності. Останній також керує кількома офісами (департаментами). Кожен департамент має власні підрозділи, які очолює керівник, відповідальний за ефективну роботу свого відділу та управління підлеглими співробітниками.

Усі складові організаційної структури виконують свої завдання, спрямовані на досягнення загальної мети підприємства. Основними пріоритетами є забезпечення високої якості товарів і послуг, задоволення потреб клієнтів і утримання конкурентних позицій на ринку.

Таким чином, лінійно-функціональна структура є найбільш підходящою для ТОВ «Сільпо-Фуд», оскільки вона задовольняє потребу підприємства в ефективному управлінні. На рисунку 2.2 представлена організаційна структура управління одного з супермаркетів мережі «Сільпо».

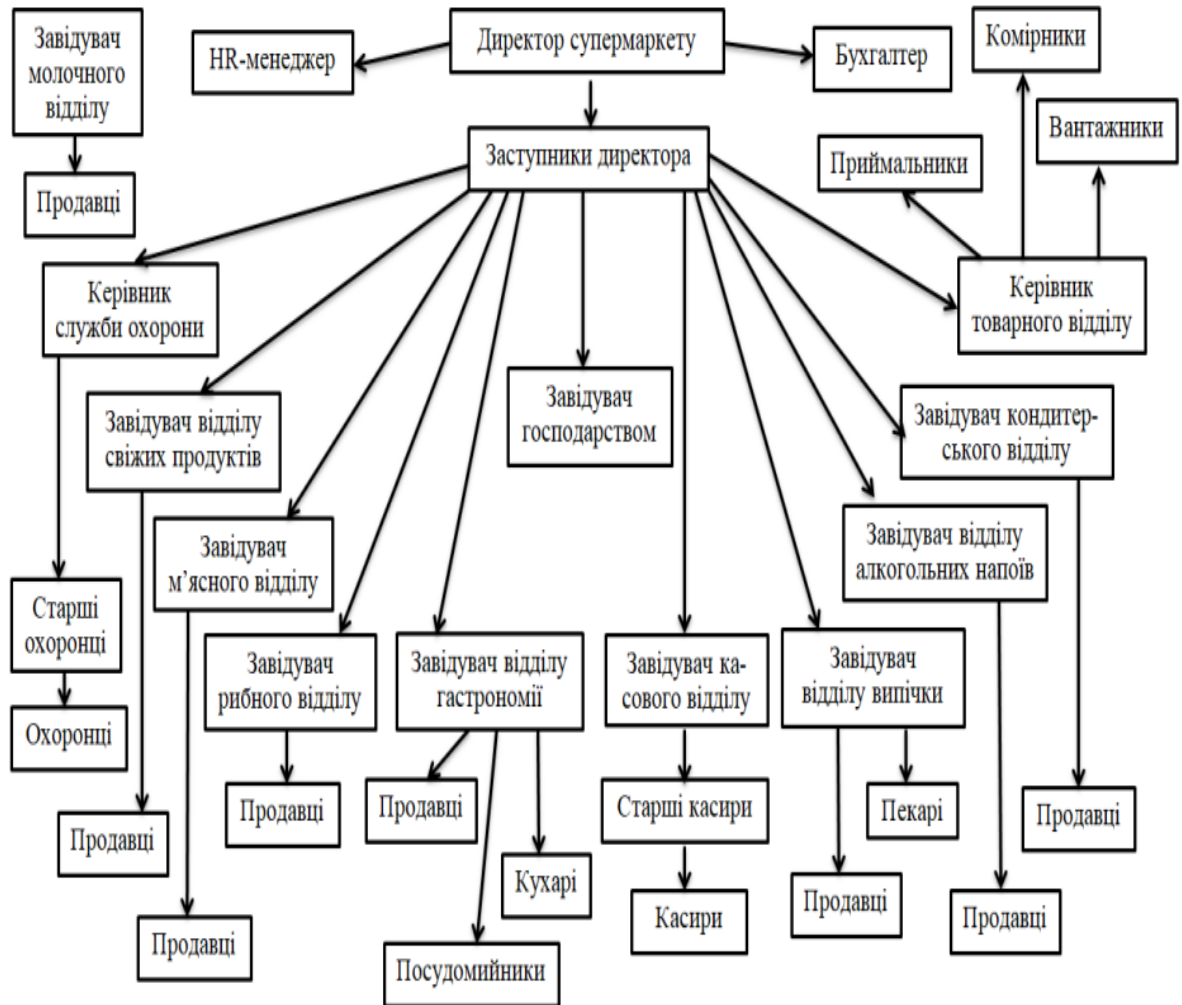


Рис. 2.2. Організаційна структура супермаркету «Сільпо»

Джерело: розроблено автором на основі даних ТОВ «Сільпо»

На основі рис. 2.2 можна зробити висновок, що супермаркети «Сільпо» мають комбіновану організаційну структуру управління, яка об'єднує елементи лінійної та функціональної структур. З одного боку, присутня чітка лінійна ієрархія: директор керує заступниками, а ті, у свою чергу, – завідувачами

відділів. Це створює вертикальну систему підпорядкування, де кожен керівник має своїх підлеглих.

З іншого боку, структура має функціональні ознаки, адже кожен відділ спеціалізується на виконанні конкретних завдань (наприклад, молочний, рибний чи м'ясний відділи), що дозволяє завідувачам ефективно керувати підлеглими у межах їхньої спеціалізації. Такий підхід сприяє більш якісному виконанню функцій та покращує загальну роботу відділів.

Проте варто зазначити, що надмірна кількість керівних посад в одному супермаркеті може стати перешкодою для оперативного прийняття рішень. Така організаційна структура може уповільнювати процеси управління, створюючи труднощі у комунікації та координації між різними рівнями керівництва. Це, у свою чергу, може негативно вплинути на досягнення бізнес-цілей.

Оптимізація кількості керівних посад може покращити ефективність управління, а також зменшити витрати на утримання персоналу, що позитивно позначиться на загальній продуктивності організації.

2.2. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства та результатів господарської діяльності

Внутрішнє середовище фудхолу «Сільпо» Resto включає фактори, які компанія може безпосередньо контролювати та які впливають на її діяльність. До таких факторів належать: персонал, управління, фінанси, маркетинг, операційна діяльність і корпоративна культура.

Фінансова складова охоплює доходи, витрати, рентабельність, інвестиції та фінансову стійкість компанії. Маркетинг відповідає за управління асортиментом, формування цінової політики, просування товарів і послуг, а також брендинг.

Операційна діяльність охоплює технологічні процеси, використання обладнання, ефективність управління ресурсами та системи контролю якості. Корпоративна культура включає цінності компанії, норми поведінки, стиль взаємодії та корпоративні традиції.

Ключовим інструментом для оцінки результативності та прибутковості підприємства є техніко-економічні показники. Вони дозволяють проаналізувати виробничі та фінансові результати діяльності компанії, а також визначити напрями для їхнього вдосконалення. На основі даних зі звітності підприємства за 2021-2023 роки, наведених у додатку А,Б,В, можна виконати аналіз основних показників діяльності досліджуваного підприємства, результати якого відображені в таблиці 2.1.

Аналіз даних таблиці дозволяє зробити кілька важливих висновків про динаміку основних техніко-економічних показників діяльності підприємства за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.1

Основні техніко-економічні показники діяльності ТОВ «Сільпо-Фуд»,
2021-2023 рр.

Показники	Роки			Абсолютне відхилення, 2021-2023	Відносне відхилення, 2021/2023 %
	2021	2022	2023		
1	2	3	4	5	6
Статутний капітал. тис.грн.	13 047 703	13 047 703	13 047 703	0	100,00
Дохід (виручка) від реалізації, товарів, робіт, послуг	72 784 231	69 990 601	84 727 987	11 943 756	116,41
Собівартість реалізації	(52182 935)	50 815 360	(60 419 457)	-45 763 478	12,30
Чистий дохід від реалізації	7 935 692	3 922 712	6 684 387	-1 251 305	84,23
Операційні витрати	121 299	160 302	63 819	-57 480	52,61
Фінансовий результат звичайної діяльності до оподаткування	314 875	58 748	384 148	69 273	122,00
Податок на прибуток	(79 969)	196 279	-	-79 969	-

Продовження таблиці 2.1					
1	2	3	4	5	6
Чистий фінансовий результат	(3 758 244)	(2 324 298)	(3 676 348)	-81 896	97,82

Джерело: сформовано на основі Додатків А, Б, В

Статутний капітал залишився незмінним протягом аналізованого періоду, Дохід (виручка) від реалізації товарів, робіт, послуг зріс на 11 943 756 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, що демонструє значне зростання (116,41%). Собівартість реалізації показала суттєве збільшення, відобразивши відносне відхилення на рівні 12,30%, що може свідчити про підвищення витрат на виробництво та реалізацію продукції. Чистий дохід від реалізації зменшився на 1 251 305 тис. грн у 2023 році порівняно з 2021 роком, що призвело до зниження цього показника до 84,23% від початкового рівня. Операційні витрати знизилися на 57 480 тис. грн, або на 52,61%, що може вказувати на більш ефективне управління операційною діяльністю.

Фінансовий результат від звичайної діяльності до оподаткування покращився, збільшившись на 69 273 тис. грн (122,00%), що свідчить про покращення фінансових результатів основної діяльності.

Чистий фінансовий результат демонструє збитковість протягом усіх трьох років. У 2023 році чистий збиток знизився лише на 81 896 тис. грн, досягнувши 97,82% від рівня 2021 року, що свідчить про необхідність подальших заходів для досягнення фінансової стабільності.

Ці дані вказують на позитивні тенденції в доходах і деяких аспектах витрат, однак чисті фінансові результати залишаються збитковими, що вимагає ретельного аналізу причин і подальших заходів для покращення фінансових показників.

Склад активів підприємства безпосередньо залежить від характеру його діяльності. Проведення аналізу активів дозволяє виявити потенційні зміни у фінансовому стані компанії (див. табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Динаміка активів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Активи	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2021/2022	2022/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
необоротні	23652373	61,18	22214755	65,98	20386742	61,11	1437618	1828013
оборотні	15007970	38,82	11454683	34,02	12971767	38,89	3553287	-1517084
Усього	38660343	100	33669358	100	33358509	100	4990985	310849

Джерело: сформовано на основі Додатків А, Б, В

Аналіз структури активів підприємства показує наступне:

У 2021 році частка необоротних активів становила 61,18% загальних активів, у 2022 році збільшилася до 65,98%, а в 2023 році повернулася до 61,11%. В абсолютних значеннях спостерігається скорочення необоротних активів на 1 437 618 тис. грн. у 2022 році та на 1 828 013 тис. грн. у 2023 році порівняно з попереднім роком.

Частка оборотних активів у загальній структурі зменшилася з 38,82% у 2021 році до 34,02% у 2022 році, проте в 2023 році вона знову зросла до 38,89%. Абсолютно оборотні активи скоротилися на 3 553 287 тис. грн. у 2022 році, але в 2023 році зросли на 1 517 084 тис. грн.

Загальна сума активів поступово зменшувалася: у 2022 році вони скоротилися на 4 990 985 тис. грн., а в 2023 році — ще на 310 849 тис. грн.

Отже, протягом аналізованого періоду спостерігається скорочення як необоротних, так і загальних активів, що свідчить про зниження інвестиційної активності підприємства або продаж необоротних активів. Водночас відновлення частки оборотних активів у 2023 році може вказувати на перерозподіл ресурсів для забезпечення операційної діяльності.

Фінансові ресурси підприємства формуються за рахунок власного капіталу та залучених коштів. Таблиця 2.3 відображає динаміку змін у структурі пасивів підприємства.

У 2021 році власний капітал складав 3 057 324 тис. грн (6,83%), у 2022 році зріс до 10 423 661 тис. грн (19,02%), а у 2023 році майже залишився на тому ж рівні – 10 434 666 тис. грн (19,24%). Значний приріст у 2022 році свідчить про збільшення інвестицій або нерозподіленого прибутку, а стабілізація у 2023 році вказує на досягнення балансу.

У 2021 році довгострокові зобов'язання та забезпечення становили 13 611 910 тис. грн (30,40%), у 2022 році зросли до 15 998 056 тис. грн (29,18%), але у 2023 році зменшилися до 14 045 697 тис. грн (25,90%). У 2023 році спостерігається зниження довгострокових зобов'язань, що може свідчити про погашення боргів або зменшення потреби у довгостроковому фінансуванні.

Таблиця 2.3

Динаміка пасивів ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2021-2023 рр.

Пасиви	2021		2022		2023		Абсолютне відхилення	
	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	тис. грн.	питома вага, %	2021/2022	2022/2023
1	2	3	4	5	6	7	8	9
Власний капітал	3057324	6,83	10423661	19,02	10434666	19,24	-7366337	-11005
Довгострокові зобов'язання та забезпечення	13611910	30,40	15998056	29,18	14045697	25,90	-2386146	1952359
Поточні зобов'язання та забезпечення	28105757	62,77	28396118	51,80	29747435	54,86	-290361	-1351317
Усього	44774991	100	44394174	100	54227798	100	-10042844	590037

Джерело: сформовано на основі Додатків А, Б, В

У 2021 році поточні зобов'язання та забезпечення становили 28 105 757 тис. грн (62,77%), у 2022 році незначно зросли до 28 396 118 тис. грн (51,80%), а у 2023 році – до 29 747 435 тис. грн (54,86%).

Незначне зростання поточних зобов'язань свідчить про збільшення короткострокових зобов'язань, можливо, для фінансування операційної діяльності.

Отже, у структурі пасивів відбулося зростання питомої ваги власного капіталу, що є позитивним сигналом для фінансової стабільності компанії. Довгострокові зобов'язання поступово зменшуються, що може свідчити про ефективне управління боргами. Поточні зобов'язання зростають, але незначно, що вказує на стабільний рівень операційної діяльності.

Для детального аналізу внутрішнього середовища підприємства доцільно застосувати SNW-аналіз. Цей метод дозволяє оцінити сильні, нейтральні та слабкі сторони діяльності підприємства за ключовими параметрами, використовуючи 10-бальну шкалу. Градація оцінок наступна:

від 1 до 4 балів – слабка сторона діяльності (W),

від 5 до 7 балів – нейтральна позиція (N),

від 8 до 10 балів – сильна сторона (S).

Результати оцінювання представлені в таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SNW-аналіз мережі супермаркетів «Сільпо»

№	Параметри	Якісна оцінка позицій		
		сильна (S)	нейтральна (N)	слабка (W)
1	2	3	4	5
1	Загальна стратегія	8		
2	Організаційна структура		6	
3	Фінансовий стан			4
4	Інформаційне забезпечення	8		
5	Організація планування		6	
6	Територіальне розташування		7	
7	Конкурентність товарів		7	
8	Обсяг продажів	8		
9	Рівень маркетингу		7	
10	Імідж (репутація) на ринку		7	
11	Інновації	10		
12	Управління ВТМ		7	

Продовження таблиці 2.4				
1	2	3	4	5
13	Корпоративна культура		6	
14	Умови праці		7	
15	Плинність кадрів			4
16	Мотивація та стимулювання праці		6	
17	Соціальний пакет	8		

Джерело: сформовано на основі [56]

Згідно з даними таблиці 2.4, основними слабкими сторонами діяльності мережі «Сільпо» є кризовий фінансовий стан ТОВ «Сільпо-Фуд» та висока плинність кадрів.

Серед нейтральних аспектів, які потребують вдосконалення, можна виділити такі ключові параметри: організаційну структуру, процеси планування, територіальне розміщення, конкурентоспроможність товарів, рівень маркетингу, репутацію на ринку, управління власними торговими марками, корпоративну культуру, умови праці, а також мотивацію та стимулювання співробітників.

Таким чином, організаційно-економічний аналіз ТОВ «Сільпо-Фуд» показав наявність значної кількості проблемних аспектів, які потребують швидкого вирішення. Найбільш критичною проблемою є сильна залежність компанії від зовнішнього фінансування та нестача власного капіталу.

Зовнішнє середовище фудхолу «Сільпо» Resto складається з факторів, які компанія не може контролювати, але які мають значний вплив на її роботу. Воно поділяється на макро- та мікросередовище.

Макросередовище включає:

- Економічні фактори: стан економіки, рівень інфляції, доходи населення, валютні курси.
- Соціокультурні фактори: демографічні характеристики, споживчі вподобання, стиль життя, культурні цінності.
- Політичні фактори: податкова політика, законодавство, стабільність політичної системи.

- Технологічні фактори: нові розробки в харчовій промисловості, гастрономічні тренди.

Мікросередовище охоплює конкурентів, постачальників, споживачів, посередників та державні органи.

Пандемія COVID-19 суттєво вплинула на продуктовий ритейл у глобальному масштабі. Зокрема, зріс попит на продукти харчування та товари першої необхідності, що спричинило дефіцит певних позицій і підвищення цін. Багато магазинів були змушені скоротити години роботи, запровадити заходи соціального дистанціювання та інші протоколи безпеки для захисту працівників і покупців. Частина торговельних точок не змогла впоратися з цими викликами й припинила діяльність. Інтернет-торгівля в цей період стала значно популярнішою, продемонструвавши зростання на 30% під час карантину. Продовольчі мережі активно шукали та впроваджували нові рішення для адаптації до змінених умов ринку.

Після епідемії коронавірусної інфекції продуктовий ритейл зіткнувся з новим, ще серйознішим викликом — повномасштабним вторгненням росії в Україну. Ця подія мала ще більш руйнівний вплив на галузь, ніж пандемія. Нестабільна економічна ситуація, зниження купівельної спроможності населення, порушення логістичних ланцюгів, втрата торгових точок через руйнування, окупацію територій, удари по енергетичній інфраструктурі, а також загроза життю та здоров'ю працівників і покупців — усе це продовжує негативно впливати на ринок.

Продуктові мережі за кількістю торгових точок – найчисельніша галузь українського ритейлу. До війни тут налічувалося 5218 об'єктів і в найважчий період – у квітні 2022-го, коли FMCG-оператори оптимізували свої мережі, – було зачинено 24% магазинів. Починаючи з травня частка закритих мінімаркетів, супермаркетів, гіпермаркетів впевнено зменшувалася. Так, уже в червні частка працюючих магазинів досягла 88% й надалі цей графік практично співпадав із загальною динамікою відновлення українського ритейлу [47].

Продуктові мережі, від роботи яких в прямому сенсі залежить життя українців, намагалися робити все можливе, аби якомога швидше відновити роботу. Особливо треба відмітити, що ритейл стратегічно важливий на деокупованих територіях і є, по факту, об'єктом критичної інфраструктури. Багато об'єктів ритейл-галузі забезпечили за власний кошт потреби у генераторах й під час довготривалих відключень електроенергії та опалення, стали частиною мережі “Пунктів незламності” — місцями, де споживачі можуть перекусити, випити гарячих напоїв, підзарядити гаджети та скористатися іншими послугами [47].

Загалом частка непрацюючих магазинів за календарний рік війни скоротилася на 17%: кількість працюючих магазинів у лютому 2023 року сягнула позначки 5010 проти 3600 у березні 2022 року. У лютому цього року залишалися зачиненими всього 208 торгових об'єктів [47].

Досліджуючи ринок продуктового ритейлу України, важливо приділити увагу ключовим гравцям цього сегменту, які суттєво впливають на його розвиток (рис. 2.3).

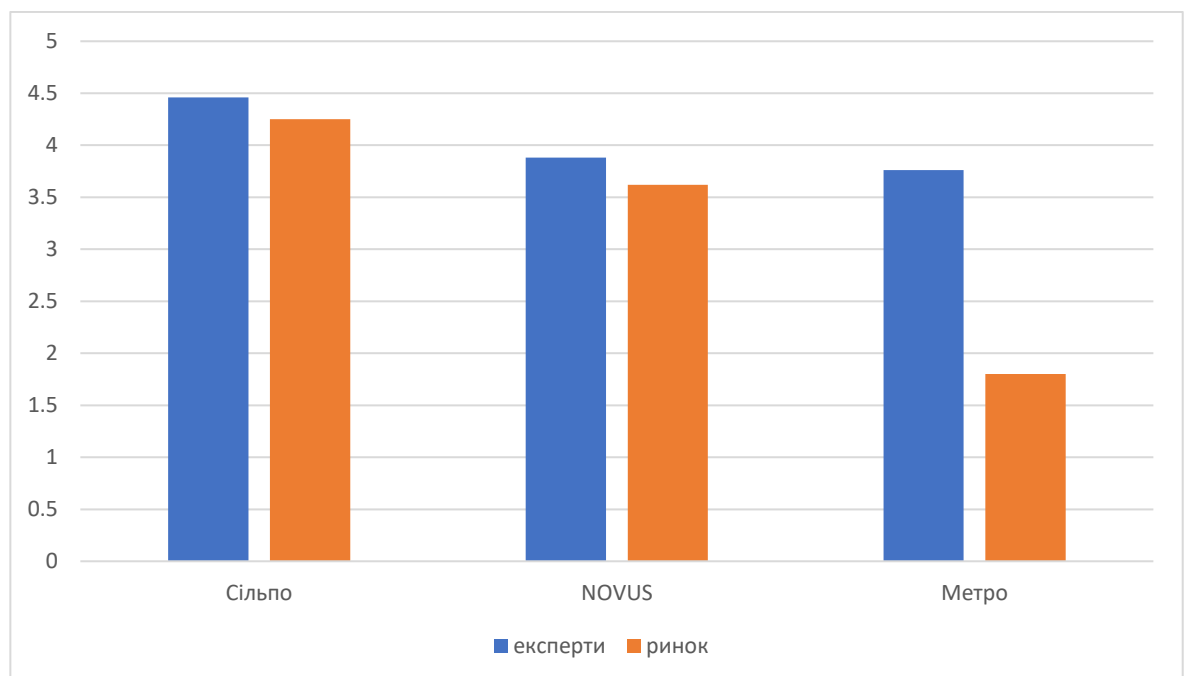


Рис. 2.3. Номінація супермаркету 2023 року. RAU Awards: кращі ритейлери та ТРЦ України у 2023 році [55]

На рис. 2.3 представлені переможці, яких обрали шляхом голосування Експертної ради. До її складу увійшли власники та топменеджери провідних компаній у сфері ритейлу та девелопменту, керівники консалтингових фірм і визнані експерти ринку. Крім того, результати були доповнені відкритим голосуванням учасників ринку.

Товарні та географічні межі продовольчого ритейлу є досить широкими, адже в кожному регіоні та місті представлені об'єкти цього ринку з великим асортиментом товарів.

Для визначення позиції торговельної мережі «Сільпо» у конкурентному середовищі було проведено відповідну діагностику, результати якої наведено в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Порівняльна характеристика продуктових торговельних мереж України

Мережа	Рік заснування	Кількість магазинів	Асортимент позицій	Ринкова частка, %
Сільпо	1998	307	≥ 35 тис.	18
АТБ	1993	1176	≥ 3,5 тис	39
NOVUS	2008	83	≥ 50 тис.	4

Джерело: сформовано на основі даних [1, 32, 34, 33, 41, 53]

Згідно з даними таблиці 2.5, найстарішою та найбільшою мережею серед конкурентів «Сільпо» є «АТБ-маркет». Однак, вона відзначається найменшою кількістю асортиментних позицій. Водночас, найбільший асортимент товарів пропонує ритейлер Novus.

2.3. Організація процесу формування економічної безпеки ТОВ «Сільпо-ФУД»

Слід підкреслити, що у сучасних умовах жорсткої конкуренції діяльність підприємства неможлива без врахування та нейтралізації впливу як

внутрішніх, так і зовнішніх загроз його економічній стабільності. Це пояснюється тим, що підприємство функціонує в складному середовищі, під впливом численних чинників, які потребують систематизації та врахування під час здійснення всебічної оцінки рівня його економічної безпеки.

У цьому контексті ключовим завданням виступає вивчення системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Отже, для забезпечення сталого розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД» критично важливим є формування надійного механізму економічної безпеки, основні цілі якого полягають у:

- забезпеченні захисту від як внутрішніх, так і зовнішніх ризиків, а також досягненні стійких конкурентних позицій задля стабільного функціонування підприємства та реалізації його стратегічних цілей. Це вимагає виконання низки функціональних завдань, таких як підтримка ефективної діяльності та фінансової рівноваги;
- підвищенні конкурентоспроможності виробничого потенціалу, забезпеченні технологічної та інноваційної самодостатності, ефективному управлінні ресурсами, оптимізації організаційної структури, інвестуванні в професійний розвиток персоналу та розвиток інтелектуального капіталу;
- мінімізації шкідливого впливу виробничих процесів на навколишнє середовище, дотриманні правових норм у всіх сферах діяльності, зміцненні системи інформаційної безпеки, включаючи захист конфіденційних даних та покращення інформаційної підтримки внутрішніх процесів;
- створенні надійної системи охорони праці, захисті економічних інтересів підприємства, його фінансових та матеріальних ресурсів.

Підходи, які застосовуються для забезпечення економічної безпеки підприємства, базуються на комплексному розумінні її створення та функціонування. Вони передбачають побудову цілісної системи безпеки, що включає визначення об'єктів і суб'єктів захисту, застосування методів аналізу та управління ризиками й загрозами, а також формування стратегічної моделі економічної безпеки.

У ТОВ «Сільпо-ФУД» політика економічної безпеки ґрунтується на таких ключових принципах:

- поєднання стабільності та розвитку – збереження функціонуючих структур підприємства при одночасному створенні нових елементів в умовах інноваційних змін;
- дотримання законності та документального оформлення – забезпечення відповідності економічної безпеки нормативно-правовій базі та впровадження регламентів у внутрішню систему корпоративного управління;
- раціональність і результативність – передбачає розширення повноважень персоналу з урахуванням оптимізації основної діяльності підприємства;
- незалежність і колегіальність – стимулювання ініціативності й самостійності працівників, задіяних у забезпеченні економічної безпеки;
- колективна участь – досягнення цілей економічної безпеки є результатом узгоджених дій усього колективу;
- інформаційна безпека – передбачає захист конфіденційної інформації та збереження комерційної таємниці;
- системність і неперервність – створення цілісної системи захисту активів підприємства, персоналу й ресурсів в умовах конкурентного середовища;
- превентивність – своєчасне виявлення і нейтралізація чинників, що можуть негативно вплинути на стабільність компанії (цей принцип є ключовим);
- орієнтація на перспективу та прогнозування – планування діяльності підприємства на основі сучасних тенденцій і прогнозів щодо майбутнього рівня економічної безпеки, відповідно до стратегічних цілей розвитку ТОВ «Сільпо-ФУД».

Основна ідея системи економічної безпеки підприємства полягає в її превентивному характері. Ключовими показниками надійності та ефективності такої системи є забезпечення стабільності діяльності

підприємства, збереження й примноження фінансових ресурсів та матеріальних активів, а також запобігання кризовим ситуаціям, включаючи надзвичайні події, що можуть бути спричинені як зовнішніми, так і внутрішніми загрозами.

Завдання формування економічної безпеки ТОВ «Сільпо-ФУД» представлено на рисунку 2.4.



Рис. 2.4. Завдання формації досягнення економічної безпеки ТОВ «Сільпо-ФУД»

Джерело: розроблено на основі даних підприємства

Однією з ключових особливостей і водночас складностей у формуванні системи економічної безпеки є те, що її ефективність значною мірою залежить від людського чинника. На практиці видно, що навіть за наявності досвідченого керівника служби безпеки та сучасного технічного оснащення, досягнення очікуваних результатів неможливе без усвідомлення кожним працівником важливості заходів з економічної безпеки та особистої відповідальності за їх дотримання.

Для юридично обґрунтованого, ефективного та комплексного застосування системи економічної безпеки з метою захисту інтересів

підприємства від усіх видів загроз, відповідні вимоги формуються у внутрішніх нормативних документах — наказах керівництва, трудових контрактах, посадових інструкціях, внутрішніх положеннях, угодах з партнерами тощо [49]. Надалі ці вимоги доводяться до відома працівників під розпис під час інструктажів і навчальних занять.

У політиці економічної безпеки ТОВ «Сільпо-ФУД» недостатньо висвітлена роль кадрової служби у забезпеченні захищеності компанії, хоча саме ефективність роботи цього підрозділу значною мірою визначає стійкість підприємства та результати його діяльності. У зв'язку з цим при розробці моделі політики економічної безпеки для ТОВ «Сільпо-ФУД» пропонується розширити сферу відповідальності всіх структурних підрозділів щодо забезпечення економічної безпеки підприємства.

Отже, можна зробити висновок, що розвиток системи економічної безпеки підприємства ТОВ «Сільпо-ФУД» відповідатиме певним критеріям лише за умови, якщо кожен співробітник усвідомлюватиме значення безпеки для підприємства та сумлінно виконуватиме вимоги, встановлені в рамках цієї системи.

Варто також підкреслити, що сьогодні сформувався новий напрям професійної діяльності — забезпечення безпеки підприємств. Зміст цієї професії лежить на перетині питань прикладного вирішення завдань безпеки та економічної кібернетики у межах підприємств різних галузей, кожна з яких має свої специфічні риси. При цьому діяльність служби економічної безпеки виходить за межі виключно забезпечення різних видів захисту.

Для підвищення ефективності корпоративної безпеки необхідно оцінити взаємозв'язок між потенційними ризиками підприємства та розвитком бізнесу. Співробітники служби економічної безпеки повинні бути на передовій, оперативно реагуючи на нові бізнес-тенденції. Як результат, їхні обов'язки постійно змінюються.

В ході досліджень було виявлено, що в ТОВ «Сільпо-ФУД» економічній безпеці не приділяється достатньо уваги відповідно до сучасних вимог

розвитку цієї сфери. Для належного оформлення функцій служби економічної безпеки доцільно розробити документ «Економічна безпека підприємства». Такий документ дозволить закріпити права та гарантії для працівників і одночасно захистить підприємство від можливих загроз з боку персоналу.

Таблиця 2.6

Переваги та недоліки розробки документа «Економічна безпека підприємства» для Сільпо-ФУД

Переваги		Недоліки	
Найменування	Зміст	Найменування	Зміст
Підвищення ефективності спілкування між співробітниками	Встановлення чітких норм і стандартів у відносинах між співробітниками допоможе створити рівні умови для всіх	Тривалість процесу та відрив від основної роботи	Розробка та постійне коригування документа потребує багато часу і ресурсів, що може відволікати від основних завдань
Прискорення процесу адаптації нових працівників	Враховуючи високу плинність кадрів, нові співробітники зможуть швидко ознайомитись із корпоративними цінностями та вимогами	Складність затвердження керівництвом	Погодження документа може зайняти тривалий час і вимагати додаткових зусиль від керівництва
Зниження рівня конфліктності	Завдяки чітким і загальним правилам для всіх співробітників, ймовірність виникнення конфліктів буде значно знижена	Додаткові витрати	Підготовка та реалізація документа потребують фінансових та організаційних витрат.
Можливість офіційно закріпити принципи та правила економічної безпеки	Документ дозволяє закріпити існуючі принципи і правила, які офіційно не були оформлені, що підвищить рівень довіри до керівництва і чіткість у взаємодії з працівниками.		

Джерело: сформовано автором

Отже, запропоноване рішення відкриває нові можливості для підвищення ефективності економічної безпеки в ТОВ «Сільпо-ФУД». Реалізація документа «Економічна безпека підприємства» допоможе не лише досягти цілі підвищення управлінської ефективності, а й створити в компанії нормативну документацію, що регулює взаємовідносини між персоналом та підприємством (табл. 2.6).

Отже, основною проблемою при розробці документа «Економічна безпека підприємства» для ТОВ «Сільпо-ФУД» є необхідність переконати вищу адміністрацію в важливості цього документа. Для створення цього документу пропонується залучити спеціалістів відділу кадрів, інженера з охорони праці, бухгалтерів і секретаря.

У процесі розробки документа будуть залучені не лише спеціалісти, а й керівники компанії. Загалом це стосується всього управлінського апарату ТОВ «Сільпо-ФУД». Однак керівнику підприємства буде потрібно лише затвердити готовий документ.

Отже, узагальнюючи результати дослідження, можна зробити висновок, що впровадження документа сприятиме підвищенню ефективності комунікації як на вертикальному, так і на горизонтальному рівнях управління. Це забезпечить краще взаєморозуміння в колективі та зменшить ризики порушення економічної безпеки підприємства. Дотримання встановлених правил економічної безпеки стане запорукою успішної та гармонійної взаємодії персоналу ТОВ «Сільпо-ФУД».

2.4. Створення умов щодо досягнення підприємством економічної безпеки з метою ефективного функціонування

Отже, конкуренцію на вітчизняному ринку продуктового ритейлу можна охарактеризувати як досить напружену. У воєнний час торговельні мережі відіграють надзвичайно важливу роль для споживачів. Гравці ринку

демонструють різні підходи до подолання викликів: одні знаходять ефективні рішення та адаптуються до нових умов, інші ж не справляються з труднощами та змушені припиняти діяльність. У таких умовах ключовим фактором успіху є здатність правильно оцінювати можливості та ризики. Загалом, галузь має значний потенціал для подальшого розвитку.

Функціонування підприємства в умовах впливу як внутрішніх, так і зовнішніх загроз, які посилюються конкуренцією, потребує реалізації комплексу заходів з управління економічною безпекою. Серед ключових процесів у цьому напрямі можна виділити такі [7]:

- аналіз факторів та загроз, які впливають на економічну безпеку, на основі емпіричних даних;
- оцінювання можливих наслідків їх впливу на стан економічної безпеки підприємства;
- постійний моніторинг і контроль ключових показників економічної безпеки;
- встановлення меж допустимих рівнів потенційної шкоди від реалізації загроз;
- розробка та впровадження заходів для зменшення впливу цих загроз на економічну безпеку підприємства.

Для забезпечення максимальної захищеності підприємства від нестабільності та підвищення його здатності адаптуватися до змін економічних умов необхідно впроваджувати відповідні заходи у всіх функціональних складових.

Методи та засоби, що застосовуються для гарантування економічної безпеки, можуть варіюватися залежно від конкретної функціональної складової. Так само відрізняються й завдання управління економічною безпекою для кожної з них. Серед основних завдань можна виділити:

- забезпечення фінансової стійкості, ефективності та незалежності підприємства;
- підвищення конкурентоспроможності продукції;

- оптимізацію управлінських процесів і структури підприємства;
- підтримку та розвиток кадрового потенціалу;
- захист діяльності підприємства в юридичній сфері;
- створення надійного та безпечного інформаційного середовища;
- мінімізацію негативного впливу виробничих процесів на довкілля.

Було встановлено, що результати оцінки економічної безпеки аграрних підприємств свідчать про їхню спроможність стабільно функціонувати та ефективно використовувати доступні ресурси для нейтралізації більшості загроз. Проте, в умовах економічної нестабільності, для запобігання погіршенню економічної безпеки необхідно переглянути стратегічно важливі напрями її забезпечення, а також розробити алгоритми для моніторингу, оцінки та мінімізації впливу потенційних загроз [12].

Оцінка поточного стану економічної безпеки підприємства є одним із ключових процесів її управління. У літературі цей процес розглядається як послідовність таких етапів: ідентифікація важливих чинників (якісний аналіз), їх кількісна оцінка, аналіз впливу кожного окремого фактора та визначення сукупного впливу всіх чинників на стан економічної безпеки підприємства.

Для досягнення стабільного рівня економічної безпеки підприємства необхідно впроваджувати або розширювати комплекс організаційних, управлінських та економічних заходів, спрямованих на превентивний захист як внутрішніх, так і зовнішніх інтересів підприємства. Такий набір заходів формує систему забезпечення економічної безпеки, яка реалізується поетапно [16]:

- визначення цілей і принципів управління підприємством;
- проведення якісної оцінки потенціалу розвитку, аналізу сильних і слабких сторін, а також дослідження зовнішнього та внутрішнього бізнес-середовища;
- ідентифікація загроз, їх якісний і кількісний аналіз, а також визначення ключових факторів успіху;
- розробка стратегії досягнення економічної безпеки;

- оцінювання значущості можливих загроз;
- аналіз поточного стану економічної безпеки підприємства;
- прогнозування наслідків загроз у разі їх ескалації;
- створення превентивних заходів для запобігання загрозам (у разі їх потенційної появи) і впровадження реактивних заходів у відповідь на активні загрози;
- ухвалення управлінських рішень із врахуванням наявних та можливих загроз економічній безпеці.

Система забезпечення економічної безпеки підприємства повинна бути адаптивною до актуальних умов діяльності, мати широкий арсенал інструментів та постійно вдосконалювати якість аналізу економічних показників. Вона виконує низку ключових функцій, серед яких:

1. Захисна функція: запобігання або зменшення впливу внутрішніх і зовнішніх загроз шляхом використання накопичених ресурсів;
2. Регулятивна функція: вплив на потенційне середовище, де можуть виникати загрози, з метою його регулювання;
3. Превентивна функція: прогнозування можливих загроз та їх масштабів, а також мобілізація ресурсів для стримування нових ризиків;
4. Компенсаторна функція: нейтралізація існуючих загроз, мінімізація їхніх наслідків і відшкодування можливих втрат;
5. Інноваційна функція: впровадження сучасних методик і технологій, адаптованих до специфіки підприємства, з використанням інноваційних підходів.

Загальна концептуальна схема забезпечення економічної безпеки представлена на рисунку 2.5.

Найчастіше підприємства використовують реактивний підхід до забезпечення економічної безпеки, який полягає у реагуванні на вже існуючі загрози або загрози, ймовірність виникнення яких є досить високою. Однак, як зазначалося раніше, для ефективнішого нейтралізування загроз доцільно

також застосовувати попереджувальний підхід, що дозволяє знизити ймовірність їх появи [26].



Рис. 2.5. Формування умов для досягнення економічної безпеки підприємства.

Джерело: сформовано автором

Попереджувальний підхід включає прогнозування показників економічної безпеки та підготовку ресурсів для оперативного реагування на зміну цих показників. Водночас навіть цей підхід не гарантує повного усунення загроз. Тому оптимальним рішенням є комбіноване використання як реактивного, так і попереджувального підходів.

Запобіжний підхід має схожі етапи з реактивним, але після вибору стратегії їх послідовність розходиться на дві окремі гілки. Спочатку проводиться прогнозування впливу загроз, визначення превентивних заходів для їх запобігання та оцінка очікуваного ефекту від їх реалізації. У разі позитивної оцінки ефективності превентивних заходів вони впроваджуються, а також запускається процес визначення заходів для реактивного реагування.

Відповідальність за роботу системи управління економічною безпекою розподіляється між усіма рівнями управління. Зокрема, управління конкретними загрозами покладається на власників бізнес-процесів і функціональні підрозділи.

Контроль за заходами, спрямованими на забезпечення економічної безпеки, поділяється на внутрішній і зовнішній рівні, відповідальність за які покладена на спеціалізовані комітети керівників і служби аудиту. Головним гарантом контролю за станом економічної безпеки та ефективністю її управлінської системи виступає Рада директорів підприємства, яка також забезпечує передачу необхідної інформації акціонерам.

Основна увага підприємства зосереджена на певних групах загроз, нейтралізація яких дозволяє ефективно управляти економічною безпекою. До таких загроз належать:

- ризики, пов'язані з охороною праці та виробничою безпекою;
- екологічні загрози;
- стратегічні ризики, пов'язані з геополітичними змінами;
- загрози, що виникають на внутрішніх і зовнішніх ринках;
- загрози, пов'язані зі зниженням операційної ефективності;
- ризики, викликані змінами в законодавстві та правовому середовищі;

- інформаційні загрози.

Розглянута методика комплексної оцінки економічної безпеки дозволяє враховувати потенційні загрози та ефективно інтегрується у систему забезпечення економічної безпеки підприємства. Зазвичай її застосування відбувається на рівні другої лінії захисту (функціональні підрозділи), де обчислюється показник, що відображає поточний стан економічної безпеки.

Процеси моніторингу індикаторів і контролю впливу загроз, які слідує за етапом оцінки загального рівня безпеки, також виконують функцію діагностики. Результати цих взаємопов'язаних дій (рис. 2.6) формують основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень та сприяють підтримці стабільного рівня економічної безпеки.



Рис. 2.6. Взаємозв'язок процесів моніторингу та контролю впливу в організації гарантування економічної безпеки підприємства

Джерело: сформовано автором

Одним із перспективних напрямів застосування запропонованої нечіткої логічної моделі є її використання для прогнозування. У цьому контексті основною метою є аналіз можливого впливу загроз на економічну безпеку. Для досягнення цієї мети необхідне розширення існуючого математичного інструментарію (включення нечітких множин другого порядку) та доповнення системи індикаторів економічної безпеки.

Система забезпечення економічної безпеки підприємства буде ефективною лише за умови, що в її межах функціонуватиме комплекс взаємопов'язаних механізмів і інструментів, спрямованих на ефективний захист від загроз. Відповідно до проведеного аналізу, формування політики безпеки підприємства, на нашу думку, має включати такі ключові напрями: забезпечення захисту персоналу, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів від потенційних ризиків доступними засобами; систематичний моніторинг ринкового середовища, в якому функціонує підприємство, а також політичних, економічних і регіональних факторів, що можуть впливати на його діяльність; визначення завдань комплексної безпеки ще на етапі формування політики з урахуванням аналізу та прогнозів щодо можливих загроз; захист стратегічних інтересів підприємства; залучення спеціалізованих структур до розробки засобів безпеки, які мають необхідний рівень підготовки; розробка заходів економічної безпеки на основі чіткої та скоординованої взаємодії всіх відповідальних підрозділів і служб підприємства.

Висновки до другого розділу

У ході дослідження було встановлено, що ТОВ «Сільпо-ФУД» має чітко структуровану організаційну систему управління, яка забезпечує координацію діяльності підрозділів і підтримує належний рівень керованості процесами. Це

створює основу для побудови ефективної системи економічної безпеки, адаптованої до специфіки підприємства.

Аналіз середовища функціонування ТОВ «Сільпо-ФУД» показав, що підприємство діє в умовах динамічного ринку, зазнаючи впливу як внутрішніх організаційних змін, так і зовнішніх економічних, політичних та конкурентних чинників. Незважаючи на виклики, результати господарської діяльності свідчать про стабільну роботу, однак існує потреба в зміцненні економічної безпеки для мінімізації ризиків.

Процес формування економічної безпеки в ТОВ «Сільпо-ФУД» передбачає розробку комплексного підходу до виявлення, аналізу та нейтралізації загроз, що можуть впливати на стабільність підприємства. Участь як спеціалістів, так і керівного складу сприяє створенню ефективної системи, інтегрованої в управлінську діяльність.

Забезпечення умов для економічної безпеки підприємства має ключове значення для його сталого розвитку та ефективного функціонування. Запропоновані організаційні, кадрові та інформаційні заходи дозволяють сформувати надійну систему захисту ресурсів підприємства й підвищити рівень адаптивності до зовнішніх і внутрішніх загроз.

ВИСНОВКИ

1. В Україні активний інтерес до проблем економічної безпеки та її складових почав формуватися після здобуття незалежності у 1991 році. Одним із перших нормативно-правових актів, який закріпив необхідність вирішення питань економічної безпеки, стала Концепція економічної безпеки, ухвалена у 1996 році. Варто зазначити, що в економічній теорії питання гарантування економічної безпеки як важливої умови стабільного розвитку особистості та суспільства почали розглядати ще з початку ХХ століття. Перші зарубіжні дослідження трактували поняття «економічна безпека» як похідне від ширшого терміна «національна безпека».

2. Встановлено, що економічна безпека підприємства є безперервним процесом ефективного розподілу наявних ресурсів з метою забезпечення стійкої діяльності, задоволення ключових інтересів, досягнення стратегічних цілей бізнесу та підтримання розвитку підприємства на тлі зовнішніх і внутрішніх загроз.

3. Дослідження показало, що основою системи управління підприємством є чинники економічної безпеки, які потребують відповідної класифікації для забезпечення адаптивності підприємства. Було виділено внутрішні фактори (технологічні, кадрові, організаційно-управлінські, фінансові) та зовнішні (політичні, економічні, соціальні, технологічні).

4. Доведено, що чинники економічної безпеки необхідно розглядати як комплексне явище. Встановлення управлінської рівноваги дозволяє впливати на показники окремих елементів економічної безпеки. Зміна цих показників визначає рівень захищеності підприємства, що, у свою чергу, безпосередньо впливає на його економічну стійкість та рентабельність діяльності.

5. У результаті дослідження встановлено, що організаційна структура управління ТОВ «Сільпо-ФУД» є достатньо впорядкованою, що створює сприятливі умови для впровадження ефективної системи економічної

безпеки, відповідної до специфіки підприємства.

6. Аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища діяльності ТОВ «Сільпо-ФУД» підтвердив наявність стабільної господарської діяльності, проте виявлено потребу у посиленні заходів економічної безпеки з метою протидії ринковим ризикам та зовнішнім загрозам.

7. Встановлено, що для ефективного формування економічної безпеки необхідним є цілісний підхід, який включає участь як фахівців, так і керівництва, що забезпечує інтеграцію безпекових заходів у загальну систему управління підприємством.

8. Зроблено висновок, що впровадження комплексних організаційних, кадрових та інформаційних рішень дозволяє створити стійку систему економічної безпеки ТОВ «Сільпо-ФУД» і підвищити його здатність адаптуватися до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. АТБ-Маркет. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/АТБ-Маркет> (дата звернення: 17.02.2025)
2. Баланда А. Безпека як соціальний феномен: дискурс людського розвитку. *Україна: аспекти праці*. 2017. № 1. С. 25–28.
3. Варічева Р. В. Методичні підходи до оцінки якості економічної безпеки підприємства: облікове забезпечення. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2016. № 3. С. 88-93
4. Васечко Л. І. Огляд понятійного апарату фінансово-економічної безпеки підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2018. № 1. С. 115–118.
5. Васильців Т. Фінансово-економічна безпека підприємств України : стратегія та механізми забезпечення : монографія. Львів, 2012. 386 с.
6. Вдовенко Л.О. Управління активами в забезпеченні фінансової безпеки підприємства/ Економічні та соціальні перспективи децентралізації в Україні : монографія [авт. кол. Є.В.Афанасьєв та інші] під заг.ред. Ю.З. Драчука, В.Я.Швеця, М.С. Пашкевич. Дніпропетровськ.: НГУ. 2016 231 с.
7. Гапак Н. М., Дочинець І. В Суть та еволюція поняття «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Ужгородського університету*. 2014. Вип. 2(43). С. 68–73.
8. Гнилицька Л.В. Обліково-аналітичне забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства: монографія. Київ: КНЕУ. 2012. 305 с.
9. Голиков І.В. Сутність та еволюція поняття економічна безпека. *Проблеми економіки*. 2014. № 1. С. 309–314.
10. Горячева К. С. Механізм управління фінансовою безпекою підприємства: автореферат дис. ... канд. екон. наук : 08.06.0. Київський нац. ун-т технологій та дизайну. К., 2006. 17 с.
11. Демченко І.В. Фінансова безпека суб'єктів господарювання: сутність та умови виникнення. *Науковий вісник: фінанси, банки, інвестиції*,

2010. №1 (6). С. 35-38.

12. Денисов О. Є. Основні методи механізму забезпечення економічної безпеки галузі. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. 2018. Вип. 17(1). С. 95-99.

13. Дехтяр Н.А., Дейнека О.В. Фінансово-економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення. Стратегії економічного розвитку: держава, регіон, підприємство / за заг. ред. К.С. Шапошникова. Херсон : Гельветика, 2015. Т. 2. С.1-17.

14. Досьє компанії ТОВ «Сільпо-Фуд». YouControl : сервіс перевірки контрагентів. URL: <https://youcontrol.com.ua/contractor/?id=19717644#expressuniversal-file> (дата звернення: 15.01.2025).

15. Доценко І.О. Формування системи оцінювання рівня економічної безпеки підприємства з урахуванням впливу підприємницьких ризиків. *Вісник Одеського національного університету*. 2013. Вип. 1. С. 69- 78.

16. Економічна безпека підприємств: підручник : колективна монографія [за заг.ред. Ортинський В.Л., Керницький І.С., Живко З.Б. та ін].; Київ: Алерта, 2011. – 704с

17. Єрмошенко М. М., Горячева К. С. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємництво: монографія. К.: НАУ, 2010. 232 с.

18. Житний П.В., Карамишева Г.М. Вплив економічного аналізу на систему економічної безпеки банківської діяльності. *Економіка Менеджмент Підприємництво*. 2011. № 23 (II). С. 231-235

19. Захаров О.І. Комплексність економічної безпеки підприємства та впливи зовнішнього середовища. Ефективність управління в процесі реформування: макрота мікро- економічний аспекти : колективна монографія / за наук. ред. проф. І.Ф. Радіоновой. Київ : ВНЗ «Університет економіки та права «КРОК», 2012. 364 с.

20. Звіт про управління ТОВ «Сільпо-Фуд» за 2023 рік. URL: <https://static.silpo.ua/content/2024/07/05/6687db3b7d0fd.pdf> (дата звернення: 15.01.2025).
21. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навчальний посібник. К.: Атака, 2015. 432 с.
22. Кириченко О.А., Пригунов П.Я., Гнилицька Л.В. Управління фінансово-економічною безпекою: навчальний посібник. Київ: Дорадо, 2010. 480 с.
23. Клименко Т. В. Основні елементи механізму забезпечення фінансової безпеки суб'єктів господарювання. *Вісник ЖДТУ. Серія: Економічні науки*. 2016. № 4 (58). С. 340–343.
24. Кракос Ю. Б., Разгон Р. О. Управління фінансовою безпекою підприємств. *Економіка та управління підприємствами машинобудівної галузі: проблеми теорії та практики*. 2017. № 1 (1). С. 86–97.
25. Крупка Я. Економічна безпека підприємства та її реалізація через систему облікових принципів: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (Тернопіль, 25-26 листопада 2010). Тернопіль: ТНЕУ, 2010. С. 57-60.
26. Лавров Ю. В. Механізм забезпечення фінансової безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2017. № 29. С. 127–130
27. Лебедко С. А. Формування механізму забезпечення економічної безпеки транспортних підприємств. *Економіка та держава*. 2020. № 8. С. 89-94
28. Ляшенко О. М. Специфічні властивості фінансової безпеки підприємств. *Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць*. Луганськ : Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2012. № 4 (44). С. 27–32.
29. Мельник С.І. Формування системи економічної безпеки банку. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2010. № 29. С. 149-152.
30. Мойсеєнко І.П., Магас Н.В., Поповіченко Ю.А. Методичні основи

оцінювання економічної безпеки суб'єктів господарювання. Наукові праці МАУП. 2011. Вип. 3(30). – С. 87–91.

31. Олійник Л.В., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*. 2018. № 3 (31). С. 18-126.

32. Офіційний сайт мережі «АТБ-маркет». URL: <https://www.atb.ua> (дата звернення 17.02.2025)

33. Офіційний сайт мережі Novus. URL: <https://novus.ua> (дата звернення 17.02.2025)

34. Офіційний сайт Сільпо. URL: <https://silpo.ua/about/istoriyiperevershnykiv/istoriyi-perevershnykiv-all> (дата звернення: 08.01.2025).

35. Офіційний сайт Фоззі груп. URL: https://www.fozzy.ua/ua/retail_chains/silpo/ (дата звернення: 08.01.2025).

36. Про Концепцію (основи державної політики) національної безпеки України: Постанова Верховної Ради України від 16 січ. 1997 р. № 3/97-ВР // Відомості Верховної Ради України. – Редакція від 22.07.2003 – №10. – С. 85.

37. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» : Указ Президента України від 11 серпня 2021 року №347/2021. URL : <https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613>

38. Пушак Я.Я., Марченко О.М. Економічна безпека підприємств харчової промисловості як передумова продовольчої безпеки держави. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства, 2020. Вип. 210 «Економічні науки». С. 69-82.

39. Пушак Я.Я., Трушкіна Н.В. Механізм стратегічного управління економічною безпекою держави в умовах індустрії 4.0. Ефективна економіка (електронний журнал), № 8. 2023 URL: <https://www.nayka.com.ua/index.php/ee/article/view/1985>

40. Система фінансово-економічної безпеки: держава, регіон,

підприємство: монографія / [Л.В. Гнилицька, О.М. Ляшенко, Ю.С.Погорелов та ін.]. Луганськ: Елтон - 2, 2010. 282 с.

41. Сільпо (торговельна мережа). Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: [https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_\(торговельна_мережа\)](https://uk.wikipedia.org/wiki/Сільпо_(торговельна_мережа)) (дата звернення: 17.01.2025).

42. Сосновська О. О. Методичний підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємств зв'язку. *Облік і фінанси*. 2019. № 1 (83). С.168–176.

43. Сосновська О.О. Методологічний базис управління економічною безпекою підприємства. *Проблеми економіки : науковий журнал*. 2020. №1 (43). С.190-196.

44. Судакова О. І. Стратегічне управління фінансовою безпекою підприємства . *Економічний простір*. 2016. № 9. С. 140–148.

45. Сухонос В. В. Концептуальні організаційно-правові засади функціонування системи економічної безпеки. *Правовий вісник Української академії банківської справи*. 2011. № 1. С. 64-66.

46. Трухан О. Л. Наукова інтерпретація функцій стратегічного управління підприємствами. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2017. № 1. С. 29–35.

47. Український рітейл в умовах війни. URL: <https://rau.ua/novyni/magaziniv-vtratili-merezhi-2023/> (дата звернення: 24.01.2025)

48. Фролов С., Козьменко О., Бойко А. Управління фінансовою безпекою економічних суб'єктів : навчальний посібник / за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. С. Фролова. Суми : ДВНЗ «УАБС НБУ», 2015. 332 с.

49. Черевко О. В. Принципи управління фінансовою безпекою підприємства. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=33> (дата звернення: 24.04.2025)

50. Череп О. Г., Урусова З. П., Урусов А. А. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств в Україні. *Вісник ЖДТУ*. 2012. № 3(61). С. 328-330

51. Черниш О. В., Тарасенко І. О. Фінансова безпека підприємства в умовах кризового середовища. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2018. № 5. С. 117–119.

52. Ярославський А.О., Правдюк Н. Л. Управління економічною безпекою підприємства. *Норвезький журнал розвитку міжнародної науки*. 2020. № 42 (3). С. 41–44.

53. Novus. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Novus> (дата звернення: 17.02.2025).

54. Pushak, Y., Trushkina, N., Flyak, V., & Bezpalko, I. (2024). Business philosophy during digital transformation in wartime conditions. The case of Ukraine in critical perspective. *Filosofía empresarial durante la transformación digital en condiciones de guerra. El caso de Ucrania en perspectiva crítica. Clio. Revista de Historia, Ciencias Humanas y Pensamiento Critico*. This link is disabled., 2025, 5(9), pp. 573–598

55. RAU Awards: кращі рітейлери та ТРЦ України у 2023 році. URL: <https://rau.ua/novyni/rau-awards-krashhi-ritejleri-ta-trc-ukraini-u-2023-roci/> (дата звернення: 24.01.2025)

56. SNW-аналіз. Вікіпедія : вільна енциклопедія. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/SNW-аналіз> (дата звернення: 24.01.2025)

ДОДАТКИ