

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ
ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВНУТРІШНІХ СПРАВ
НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ УПРАВЛІННЯ,
ПСИХОЛОГІЇ ТА БЕЗПЕКИ
Кафедра менеджменту та економічної безпеки

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА:
УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

кваліфікаційна робота
здобувача вищої освіти
4 курсу денної форми навчання
Богдана СУХОВЕРСЬКОГО

Науковий керівник:
доцент, кандидат економічних наук
Марія ВІНІЧУК

Рецензент:
доцент, кандидат економічних наук
Наталія НАКОНЕЧНА

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

Завідувач кафедри менеджменту та економічної безпеки

(підпис) КОПИТКО М.І.

Львів
2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ	
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.....	7
1.1. Сутність та значення економічної безпеки підприємства.....	7
1.2. Система економічної безпеки підприємства.....	13
1.3. Механізм управління економічною безпекою підприємства.....	24
Висновок до розділу 1.....	32
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ	
ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЩЕДРІСТЬ»	34
2.1. Загальна характеристика ТОВ «Галицька щедрість»...	34
2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість».....	37
2.3 Удосконалення системи забезпечення економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість».....	50
Висновки до розділу 2.....	56
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	58

АНОТАЦІЯ

Суховерський Б.М. Забезпечення економічної безпеки підприємств: управлінський аспект. – Рукопис.

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

У першому розділі з'ясовано зміст поняття «економічна безпека підприємства», «система економічної безпеки» та розглянуто управлінський аспект забезпечення економічної безпеки підприємства. У другому розділі здійснено аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Галицька щедрість» та його системи управління економічною безпекою. запропоновано напрями підвищення ефективності управління економічною безпекою підприємства.

Ключові слова: економічна безпека, підприємство, управління забезпеченням економічної безпеки підприємства.

ANNOTATION

Sukhovskiy B.M. Ensuring Economic Security of Enterprises: Managerial Aspect –Manuscript.

A research study for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management» at the Lviv State University of Internal Affairs, Ministry of Internal Affairs of Ukraine, Lviv, 2025. The first chapter clarifies the meaning of «economic security of an enterprise» and «system of economic security» while examining the managerial aspect of ensuring economic security in enterprises. The second chapter analyzes the external and internal environment of LLC «Halytska Shchedrist» and its economic security management system. Additionally, directions for improving the efficiency of managing economic security in enterprises are proposed.

Keywords: economic security, enterprise, management of ensuring economic security.

ВСТУП

Актуальність теми. Забезпечення стійкої та продуктивної діяльності підприємства в умовах політичної та економічної нестабільності сучасного світу на фоні глобалізації та інформатизації можливе лише при створенні ефективної системи економічної безпеки підприємства як частини економіки регіону та національної економіки України. Історія розвитку провідних країн світу підтверджує, що забезпечення економічної безпеки підприємств є основою політичної незалежності, сталого розвитку економіки та суспільства, ефективного підприємництва. Управління економічною безпекою передбачає володіння посадовими особами підприємства методиками оцінки ризиків та загроз бізнесу, мистецтвом вибору вірного рішення в умовах турбулентності та невизначеності; забезпечення економічної безпеки підприємства має бути неперервним у часі та системним процесом, який послуговується перевіреною базою даних і можливостями сучасної обробки інформації. Це є особливо актуальним для малого та середнього бізнесу в умовах перманентної кризи національної економіки, яка спричинена повномасштабною агресією російської федерації та глобальними економічними процесами – адже саме правильна оцінка можливих загроз і ризиків, вірні управлінські рішення, дозволили вижити тисячам українських підприємств. Це досвід, який ще очікує вивчення та узагальнення.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Питаннями, пов'язаними з економічною безпекою підприємств, займалися багато українських науковців, серед них: З. Живко; О. Черевко; В. Занора; Т. Архипенко, П. Артеменко, І. Башинська, Л. Герасименко, Е. Данілова, Б. Дуб, тощо.

І. Башинська та Б. Дуб розуміють проблему забезпечення економічної безпеки підприємства як неперервний та системний процес, а управління нею – як побудову комплексної системи, що здатна швидко і ефективно реагувати на системні загрози. О. Сосновська і М. Житар зазначають, що забезпечення економічної безпеки підприємства залежить від здатності його менеджерів

ідентифікувати та максимально швидко нейтралізувати виникаючі загрози, що дозволить йому продуктивно працювати в умовах невизначеності.

М. Стегней, Г. Михальчинець досліджують механізм забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану і формулюють нові підходи до менеджменту безпеки через створення аналітичного центру.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретико-прикладних засад дослідження системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

ивчити підходи науковців до визначення сутності та значення економічної безпеки підприємства;

ослідити систему економічної безпеки підприємства;

роаналізувати механізм управління економічною безпекою підприємства та його складові;

д

іцінити рівень економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість»;

роаналізувати фактичний стан управління економічною безпекою підприємства;

н - запропонувати напрями удосконалення системи забезпечення економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість» на основі управління.

Предметом дослідження є теоретико-прикладні аспекти дослідження системи забезпечення економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість».

Об'єктом дослідження є система забезпечення економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість».

Методи дослідження. Під час виконання кваліфікаційної роботи використовувалися такі методи: статистичний аналіз, методи логічної обробки інформації, групування, метод порівняльного оцінювання, метод причинно-наслідкового аналізу, методи синтезу та інтеграції отриманої інформації. Інформаційну базу склали праці українських та нормативні документи, інформація з періодичних наукових видань.

у

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається із вступу, анотації, двох розділів, висновків, списку використаних джерел. Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 60 сторінках. Робота містить 5 рисунків,

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ДОСЛІДЖЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність та значення економічної безпеки підприємства

Поняття безпеки як стану захищеності об'єкта (особи, групи, держави суспільства, світової спільноти) від небезпек та загроз, що дестабілізують його стан, позбавляють доступу до цінностей, закривають можливості для розвитку та виживання є особливо актуальним в глобалізованому нестабільному світі. Збереження стану захищеності – це процес виявлення, попередження, блокування та ліквідації наявних та потенційних небезпек та загроз, які порушують стабільність та ефективне функціонування. Одними із важливих нормативних актів, що регулюють питання безпеки на рівні національної економіки в нашій державі, є Закон України про Бюро економічної безпеки від 28.01.2021 р. [47] та Стратегія економічної безпеки України на період до 2025 року [48].

Аналіз основних досліджень і публікацій з даної проблеми показав, що питання забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах стрімкого розвитку інформаційних технологій потребує постійного вдосконалення та адаптації відповідно до сучасних економічних вимог.

Зміст економічної безпеки підприємства є багатоаспектним та багаторівневим, поєднує різні напрями, види, форми, процеси та заходи його захисту як цілісної господарської системи. Визначення поняття економічної безпеки підприємства, по-перше, інтегрує його концептуальні, управлінські та результативні аспекти, по-друге, поєднує статичний, динамічний та системний підходи до розкриття її сутнісних характеристик [25, с. 55].

Погляди дослідників на сутність економічної безпеки підприємства показані в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Сутність економічної безпеки підприємства

Автор	Зміст поняття
Ковальська Л. [18]	здатність соціально-економічної системи протистояти та створити захист від дестабілізуючих чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ, забезпечуючи при цьому стійкість економічного розвитку через ефективне використання наявних та потенційних ресурсів»
Хома І. [42]	«економічна захищеність як невід’ємний складовий елемент, причому незалежний, а економічна захищеність є одним із видів захищеності сучасного підприємства»
Гордієнко Н. [8]	під «економічною безпекою» підприємства слід розуміти стан захищеності підприємства на всіх стадіях його функціонування від зовнішніх і внутрішніх загроз, що забезпечується шляхом підвищення результативності діяльності й зростання вартості підприємства
Живко З. [11]	«стан, який сприяє економічному розвитку і стабільності діяльності підприємства, здатність своєчасно, адекватно й без значних втрат реагувати на зміни внутрішньої та зовнішньої ситуації та негативний вплив дестабілізуювальних чинників»
Марченко О. [25]	«це захищеність (стан захищеності) функціонування та розвитку підприємства як цілісної господарської системи від загроз та ризиків зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу, що забезпечується прогнозуванням, попередженням та подоланням їх дестабілізуючих наслідків у поточному та довгостроковому періодах й на всіх стадіях життєвого циклу суб’єкта господарювання.

Джерело: складено автором за матеріалами: [8, 11, 18, 25, 42]

Розглянуті формулювання терміну «економічна безпека підприємства» показують, що акцентуються наступні сторони поняття:

1. підтримання та збереження стабільного розвитку та незалежності

- підприємства;
- 2. захищеності потенціалу підприємства від негативного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища;
- 3. найбільш ефективного використання корпоративних ресурсів;
- 4. забезпечення ресурсів підприємства та комерційної таємниці від наявних та потенційних загроз.

Підприємство як об'єкт економічної безпеки – це відкрита інтегративна господарська система, що характеризується цілями, структурою, видами господарської діяльності та функціями, ресурсами, компетенціями, результатами, соціальними ефектами, функціонування та розвиток якої у поточному та довгостроковому періодах здійснюється під впливом загроз та ризиків внутрішнього та зовнішнього середовища ведіння бізнесу, що можуть перешкоджати досягненню цілей підприємства та реалізації інтересів його стейкхолдерів [25].

Ефективне управління забезпеченням економічної безпеки підприємства має на меті створити базу для виконання основних задач діяльності підприємства:

- 1. виживання в умовах криз;
- 2. отримання максимально можливого прибутку при оптимізації витрат;
- 3. збереження та збільшення частки ринку, завоювання нового ринку,
- 4. утримання та підвищення конкурентоспроможності.

Погляди науковців на проблему економічної безпеки підприємства як об'єкта управління різняться за способом підходу до визначення її ключових елементів. Наступне буде впливати на забезпечення економічної безпеки на конкретному підприємстві, розроблення належної системи та механізму, прийняття управлінських рішень для продуктивної роботи. Основні підходи зображені на рис. 1.1.

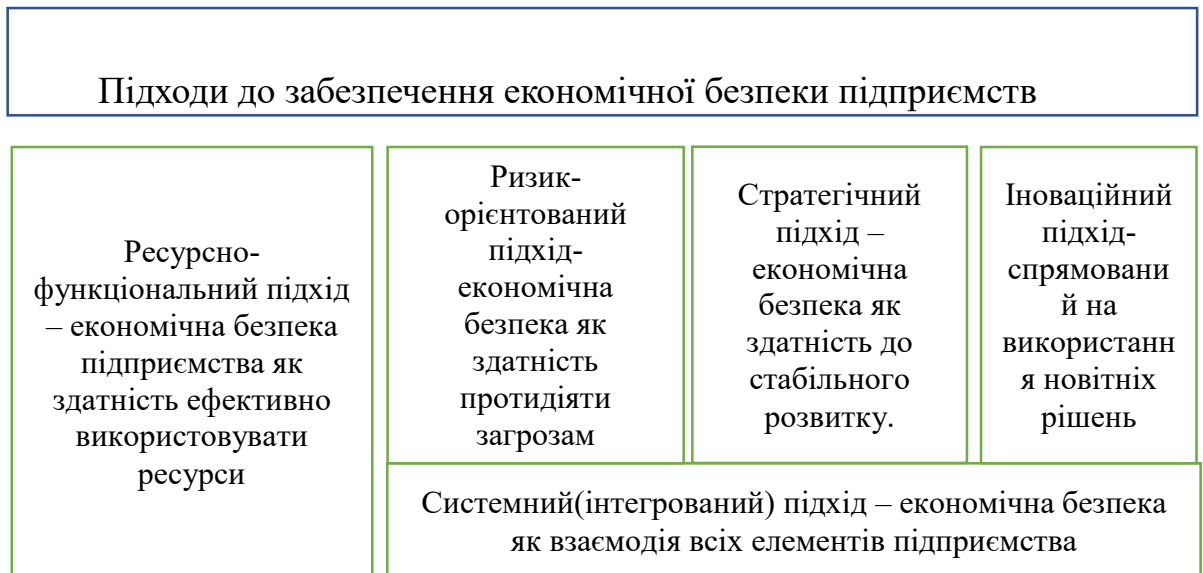


Рис. 1.1. Підходи до забезпечення економічної безпеки підприємств

Джерело: складено автором за матеріалами: [10, 16, 25]

Ресурсний підхід акцентує увагу передовсім на безпеці відповідного потенціалу підприємства – інтелектуальної власності, майнових та інших прав, капіталу, персоналу, технологій та інформації тощо із передачею контролю відповідним службам.

При функціональному підході пріоритет віддається безпеці та ефективному використанню складових відповідно їх призначенню: фінансова складова є індикатором наявної ефективності та загроз, техніко-технологічна, яка є показником відповідності виробництва вимогам сучасності, інтелектуальна, правова, кадрова тощо; контроль за економічною безпекою передається відповідним службам, координатором виступає топ-менеджмент.

Інтегрований (системний) підхід розглядає підприємство як єдину нероздільну систему, і відповідно передбачає комплексне і взаємопов'язане управління різними аспектами економічної безпеки підприємства. Цей підхід базується на ідеї гармонійного поєднання всіх функціональних і організаційних компонентів для досягнення максимальної ефективності системи безпеки. Його перевагами є передусім системність: економічна безпека підприємства тут розглядається як цілісна система з тісною взаємодією складових (технологічного, кадрового, інформаційного тощо).

Прикладом системного підходу до економічної безпеки підприємства є визначення М. Білухи: «Система економічної безпеки – це сукупність взаємопов’язаних підсистем, що забезпечують стабільність функціонування підприємства шляхом адаптації до змін зовнішнього та внутрішнього середовища» [2]. Це дозволяє уникати дублювання функцій і забезпечувати безперервний моніторинг загроз. При такому підході враховуються як внутрішні, так і зовнішні фактори впливу, знання та методи з різних сфер, комбінуються методи тактичного та стратегічного планування, широко використовуються інформаційні технології.

Прикладом визначення поняття «економічна безпека підприємства» при використанні ризик-орієнтованого підходу є формулювання, надане В. Воробей: «Економічна безпека – це рівень допустимої ризикованості господарської діяльності, що забезпечує збереження життєздатності підприємства» [5].

Ризик-орієнтований підхід акцентує увагу на аналізі, оцінці, керуванні можливими ризиками для досягнення економічної безпеки підприємства. Його основна мета – зосередитися на потенційних загрозах і слабких місцях підприємства, щоб запобігти негативним наслідкам і максимально ефективно розподілити ресурси.

Для контролю за безпекою типовим є використання матриці ризиків або автоматизованих систем для прогнозування та попередження кризових ситуацій що дає змогу ефективно розподіляти ресурси, концентруючись на критичних напрямках.

Зараз набуває поширення інноваційний підхід до визначення економічної безпеки підприємства, який є різновидом ризик-орієнтованого та спрямований на використання новітніх технологій і рішень для вивчення загроз і ризиків та з метою підвищення ефективності системи безпеки (наприклад, блокчейну). Особливістю підходу є попередження ризиків та загроз, які визначаються через використання інформаційних технологій (штучного інтелекту, Біг Дата, кіберзахисту тощо). Визначення підходу надає

Л. Мельник: «Економічна безпека в інноваційному підході – це здатність підприємства до постійного оновлення методів захисту, інтеграції новітніх технологій, та трансформацію бізнес-моделей у відповідь на виклики зовнішнього середовища» [26].

Перевагами методу є гнучкість, економія ресурсів, підвищення конкурентоздатності. Недоліками – потреба у висококваліфікованих кадрах, прямою залежністю від цифрової інфраструктури. Концептуальний аспект економічної безпеки визначає базові елементи, принципи та теоретичні основи, які є основою системи захисту підприємства від загроз, він визначає, як саме має бути організована економічна безпека і який підхід чи ідея лежить в її основі.

В управлінському аспекті економічна безпека – це можливості та здатність менеджменту підприємства забезпечити його захист та функціонування для досягнення цілей бізнесу в умовах загроз та ризиків його зовнішнього та внутрішнього середовища. Це – організація процесів планування, координації, контролю діяльності, направленої на виявлення та запобігання загрозам, забезпечення продуктивного і сталого функціонування підприємства, що відповідає на питання, як ефективно керувати економічною безпекою на практиці.

У результативному аспекті економічна безпека – це рівень захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз та ризиків середовища бізнесу. Індикаторами якості є економічні показники результатів фінансово-господарської діяльності у певний період його існування. Стійке значення та позитивна динаміка сигналізує про безпеку підприємства, і навпаки, їх від’ємна динаміка – про зростання небезпеки стабільності бізнесу [26, с.57].

Економічна безпека підприємства має розглядатися як цілісна система, оскільки це дозволяє всебічно забезпечити стійкість підприємства до загроз, гармонізувати його внутрішні та зовнішні процеси й створити стратегію для тривалого розвитку

Забезпечення економічної безпеки – це неперервний системний процес контролю за внутрішнім та зовнішнім середовищем, в якому функціонує підприємство, метою якого є створення максимально сприятливого клімату для його діяльності, забезпеченості найбільшої ефективності та продуктивності тепер і в майбутньому, досягнення взаємної узгодженості інтересів керівництва та персоналу через використання можливостей системи економічної безпеки.

Проаналізувавши вищевикладене, пропоную економічною безпекою окремого підприємства вважати інтегрований стан захищеності від негативних викликів зовнішнього середовища в реальному часі та найближчому майбутньому, контролю над внутрішніми загрозами, при якому створюються можливості для ефективної роботи та сталого розвитку з максимально ефективним використанням доступних ресурсів. Ключовими ознаками дотримання економічної безпеки є стабільність фінансово-виробничої діяльності підприємства в часі, адекватне адаптування до змін навколишнього економічного та політичного середовища, висока конкурентоспроможність, ефективне використання ресурсів.

Система економічної безпеки підприємства

Економічна безпека для підприємства є інтегрованим станом, який характеризує захищеність від негативних викликів зовнішнього середовища в реальному часі та найближчому майбутньому, де існує контроль над внутрішніми загрозами, при якому створюються можливості для ефективної роботи та сталого розвитку з максимально ефективним використанням доступних ресурсів. Це – результат діяльності системи економічної безпеки підприємства, яка виконує рутинні задачі через динамічний системний механізм, використовуючи різноманітні інструменти впливу. Стан захищеності є умовою та чинником ефективного функціонування

підприємства протягом його життєвого циклу, на кожній його стадії – зародження, зростання, зрілості, занепаду, як у періоди стабільності (рівноваги) господарської системи, так і у періоди її трансформацій [10, с. 42].

Слід розрізняти власне захищеність і стан захищеності підприємства. Захищеність підприємства – це сутнісна характеристика економічної безпеки, базова умова стабільного функціонування та розвитку підприємства протягом його життєвого циклу як господарської системи. Натомість: стан захищеності – це певний період життєвого циклу підприємства, який характеризується стабільністю господарської діяльності та може змінитися станом його незахищеності, небезпеки. Стан захищеності – це певний період життєвого циклу підприємства, який характеризується стабільністю господарської діяльності та може змінитися станом його незахищеності, небезпеки [25, с.55-56].

Як і у випадку поняття «економічна безпека», кожен із дослідників дає своє визначення системи економічної безпеки підприємства:

1. В. Вовк розглядає її як комплекс заходів, ціллю яких є захист підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, формування властивостей опору до викликів в майбутньому [4 с.42];
2. П. Пригунов – як організаційну комплексну підсистему, до складу якої входять організаційні, правові, управлінські, технічні та інші заходи, метою яких є убезпечення роботи підприємства та захист законних інтересів його власників [33, с.104].
3. М. Білуха формулює поняття системи економічної безпеки як «сукупність взаємопов'язаних елементів (методів, інструментів, підрозділів), спрямованих на запобігання, виявлення та нейтралізацію економічних загроз» [2, с.30].

Виходячи з вищевикладеного, вважаємо, що система економічної безпеки підприємства – це комплекс взаємопов'язаних структурних елементів та управлінських заходів, що у сукупності забезпечують досягнення стратегічних та тактичних цілей економічної безпеки підприємства та його

здатність прогнозувати, попереджати та долати негативні наслідки дестабілізуючого впливу зовнішніх та внутрішніх загроз та ризиків бізнесу у поточному та довгостроковому періодах.

Управління економічної безпекою підприємства є цілеспрямованим впливом суб'єкта управління на систему економічної безпеки та її елементи з метою забезпечення здатності останньої досягати своїх цілей (збереження стійкості структури підприємства та формування умов ефективної діяльності на основі реалізації заходів щодо управління ризиками). Такий управлінський вплив визначає направленість руху системи економічної безпеки, її швидкість участь кожного елементу.

В умовах невизначеності і мінливості зовнішнього середовища, жорсткої конкуренції та нестабільності внутрішніх умов ведення бізнесу керівництво змушене приймати ризиковані рішення для блокування або запобігання існуючих викликів існуванню та продуктивності підприємства. Правильно побудована система управління безпекою підприємства допомагає обирати найбільш оптимальні з них. Система економічної безпеки акцентує увагу саме на заходах і процесах, спрямованих на підтримання та гарантування стану захищеності підприємства тепер і в майбутньому, та дають можливість визначити та кваліфікувати загрози.

Забезпечення економічної безпеки фінансово-господарської діяльності вимагає створення на підприємстві власної системи безпеки. Вона будується індивідуально для кожного підприємства у відповідності до специфіки бізнесу, умов ринку, технологічного рівня, конкурентних вимог, бачення власників та менеджменту. При конструюванні враховуються можливі ресурси, вимоги правового забезпечення, практичний досвід персоналу у забезпеченні безпеки бізнесу, стратегічна економічна поведінка підприємства. Для виконання покладених на неї завдань система економічної безпеки підприємства має мати оптимальну для даного підприємства структуру, основними елементами якої є: об'єкти та суб'єкти впливу, функціональні

підсистеми, механізм роботи, методика контролю за станом системи Складові побудови системи економічної безпеки підприємства показані у рис. 1.2.

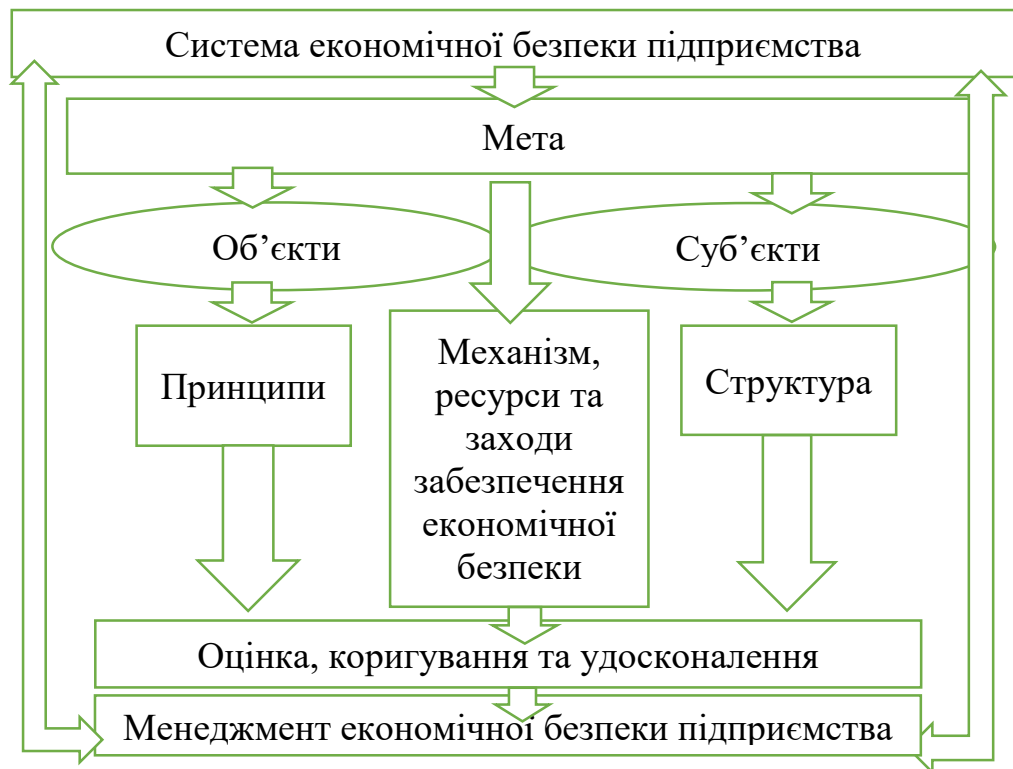


Рис. 1.2. Будова системи економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [10, 43, 57]

Питання економічної безпеки входять в обов'язок не тільки працівників економічних служб, а й технічних відділів. Найбільш комплексно досліджувати поставлену проблему і знайти найбільш оптимальний варіант її вирішення можливо тільки при загальних зусиллях економістів, техніків, технологів, керівників різних виробничих служб, що володіють різноманітними знаннями стосовно досліджуваного питання [10, с.42].

В цілому об'єктом, на який спрямована діяльність системи економічної безпеки є стабільний та ефективний економічний стан підприємства в теперішньому і майбутньому періодах. Склад об'єктів може змінюватися в залежності від діяльності підприємства, викликів часу, політичної ситуації тощо.

Суб'єкти, які беруть участь процесі забезпечення економічної безпеки поділяються на внутрішніх (безпосередньо служби охорони, пожежної безпеки, юридичний та договірний відділи, інформаційний відділ, відділ

роботи з персоналом тощо) та зовнішніх, які мають прямий та опосередкований вплив на економічну безпеку як підприємства, так і регіону. Виклики, що постають перед системою економічної безпеки підприємства відображені в наступній схемі відповідно рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Виклики перед системою ЕБП.

Джерело: складено автором за матеріалами: [10, 12, 25, 39,57]

В межах системи економічної безпеки підприємства за напрямками діяльності можна виділити наступні функціональні підсистеми:

1. Фінансову, яка контролює стан розрахунків підприємства, фінансові потоки, відстежує платоспроможність та ліквідність, провадить захист фінансових активів, забезпечує захист від шахрайства.
2. Інформаційну, яка забезпечує збереження баз даних, інформаційної інфраструктури, безперервність та захищеність зв'язку, контроль та захист комерційної та конфіденційної інформації, співпрацю з соціальними мережами тощо.
3. Юридично-правову, в обов'язки якої входить контроль за дотриманням чинного законодавства, укладанням договорів, їх юридичної безпеки, ведення претензійної роботи та супровід в судах, контроль змін в законодавстві.
4. Персоналу та рекрутингу, що забезпечує безпеку кадрового складу, запобігає витоку інформації через персонал, проводить перевірки та контроль лояльності співробітників, аналіз ризиків, пов'язаних з

людським фактором.

5. Фізичного захисту та охорони, у функції якої входить захист фізичних об'єктів, офісів, складів, виробництв (системи відеоспостереження, контролю доступу, охоронна сигналізація тощо), при потребі - фізичну охорону власників чи персоналу.
6. Маркетингу та реклами, яка аналізує конкурентів, ринки, споживачів, запобігає ризикам, пов'язаним із втратою ринку, шахрайством конкурентів, репутаційними загрозами
7. Виробничо-технологічну, яка забезпечує стабільну і ефективну роботу виробництва, освоєння і контроль за новими технологіями, збереження та раціональне використання ресурсів.
8. Аналітично-планувальну, що здійснює аналітику зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства, виявляє потенційні загрози, оцінює ризики, прогнозує майбутню економічну ситуацію, формує рекомендації для управлінських рішень.

Кожна підсистема володіє специфічними інструментами, має конкретну мету та функції, взаємодіє з іншими структурними підсистемами економічної безпеки підприємства.

Робота системи забезпечення економічної безпеки підприємства в першу чергу спрямована на виявлення, локалізацію та блокування загроз його діяльності. Під загрозою розуміємо можливу небезпеку, яка може так чи інакше впливати на існування, діяльність, чи продуктивність підприємства.

Правильна класифікація загроз дозволяє зрозуміти і визначити їх місце та вплив, дає змогу вірно аналізувати інформацію при вивченні економічної безпеки підприємства. На даний час не може існувати досконалої системи класифікації загроз, тому що навколишнє середовище надто швидко змінюється, тому неможливо врахувати і класифікувати всі множинні фактори, що впливають на безпеку підприємства, крім того, не існує об'єктивного бачення проблеми. бо кожен дослідник вносить в процес певну частку суб'єктивного бачення

Класифікацію загроз приведено в таблиці 1.2

Таблиця 1.2.

Класифікація загроз економічній безпеці підприємства

№ за/п	Класифікація загроз	Опис властивостей
1.	За джерелами виникнення	Зовнішні (загальні-спільні для економіки чи галузі; специфічні – для підприємства) та внутрішні
2.	За відношенням до системи безпеки	Об’єктивні та суб’єктивні
3.	За періодичністю проявів	Систематичні та несистематичні
4.	За можливістю управління	Керовані та некеровані
5.	За можливістю ліквідації	Такі, які можна частково знешкодити та такі, які ліквідувати неможливо
6.	За впливом на структуру та складові безпеки	Системні та ординарні
7.	За об’єктивністю	Нереальні та реальні
8.	За візуальною ознакою	Приховані та очевидні
9.	За способом впливу на об’єкт	
10.	За сектором виникнення	Правові, демографічні тощо
11.	За можливістю реалізації	Реальні та можливі
12.	За тривалістю	Довготермінові, середньотермінові і короткотермінові
13.	За способом виявлення	Закономірні та випадкові

Джерело: складено автором за матеріалами: [10, 25, 50]

Загрози безпеці підприємства не є постійними у довгостроковому періоді господарської діяльності, вони змінюються за їх джерелами, рівнем деструктивного впливу, можливими негативними наслідками тощо. Загрози можуть виникати, зникати, відновлюватися, посилюватися, ставати слабкішими, трансформуватися тощо. Виконувати всі поставлені завдання може лише ефективна система економічної безпеки, що побудована з використанням певних принципів.

Етапи побудови системи ЕБП наведені в таблиці 1.3

Таблиця 1.3

Етапи побудови економічної системи підприємства

№	Етап	Зміст
1	Ідентифікація загроз і ризиків, оцінка їх рівня	Виявлення внутрішніх і зовнішніх факторів, що можуть загрожувати стабільності та розвитку підприємства, кількісна та якісна їх оцінка.
2	Визначення стратегічних цілей безпеки	Формулювання мети та завдань економічної безпеки відповідно до загальної стратегії підприємства.
3	Формування системи захисту	Розробка комплексу організаційних, правових, технічних і кадрових заходів захисту.
4	Побудова структури управління	Створення організаційної структури (відділ безпеки, відповідальні особи, регламенти дій).
5	Розробка інформаційної системи моніторингу	Створення механізмів збору, аналізу та обробки даних про стан безпеки.
6	Запровадження планів реагування на надзвичайні ситуації	Підготовка до сценаріїв криз — антикризове управління, резервні плани.
7	Навчання персоналу	Проведення інструктажів, навчань і тренінгів з безпеки.
8	Моніторинг та аудит системи	Регулярна перевірка ефективності заходів безпеки, коригування стратегії.

Джерело: складено автором за матеріалами: [10, 25, 56, 57]

В наукових дослідженнях можна знайти достатню кількість формулювань принципів побудови та функціонування системи економічної безпеки підприємства, суть яких приведена в таблиці 1.4

Таблиця 1.4

Принципи побудови системи економічної безпеки підприємства

№ за/п	Принципи	Суть принципів
1	Законності	Всі процеси на підприємстві мають бути витримані в законодавчому полі, відбуватися відповідно до прийнятих правових норм.
2	Комплексності	Передбачає таку побудову її системи, яка охоплює всі структурні складові підприємства, забезпечує їх збереження та розвиток, раціональне та продуктивне використання.
3	Безперервності та своєчасності	Система економічної безпеки підприємства має функціонувати постійно, контролюючи та блокуючи загрози діяльності,
4	Превентивності	Зобов'язує працівників, що задіяні в дотриманні економічної безпеки, передбачати, виявляти та оцінювати можливі загрози функціонуванню підприємства, розробляти стратегію їх запобігання.
5	Плановості	Дозволяє структурувати і організовувати діяльність системи безпеки. В основі мають лежати конкретні, узгоджені з керівництвом, плани по розвитку відповідних напрямків та підсистем безпеки.
6	Гнучкості	Дозволяє системі змінюватися, підлаштовуючись під зміну навколишнього середовища для ідентифікації та блокування нових загроз.
7	Доцільності	Витрати на її функціонування мають бути меншими, ніж збитки від виявлених загроз, затрати на локалізацію загрози мають бути оптимальними, доцільними та економічно виправданими.
8	Взаємодії	Всі служби, особи та підрозділи повинні взаємодіяти між собою в межах своєї компетенції, узгоджено досягаючи головної мети
9	Конфіденційності	Передбачає створення режиму збереження комерційної таємниці та іншої конфіденційної інформації,

Джерело: складено автором за матеріалами: [10, 17, 25]

Для забезпечення функціонування системи економічної безпеки підприємства має бути створена відповідна організаційна структура. Зазвичай

функції забезпечення економічної безпеки підприємства виконуються структурними підрозділами відповідно їх спрямування.

Як правило, організаційна частина забезпечення системи економічної безпеки підприємства може включати наступні елементи, перелік яких приведено в таблиці 1.5.

Таблиця 1.5.

Структура підрозділів підприємства і їх функції

№ за/п	Підрозділ	Функції
1	Виробничий відділ	Забезпечує запланований випуск продукції, її якість, дотримання технології, контроль за дотриманням комерційної таємниці, яка торкається об'ємів виробництва, дослідження можливостей потенційного забезпечення економічної безпеки в майбутньому
2	Відділи головного інженера та енергетика	Відповідають за безпечне застосування обладнання та устаткування, їх справність, ремонт, технологічну відповідність використовуваних технологій вимогам часу
3	Відділ постачання	Забезпечує виробництво потрібними ресурсами, моніторить та аналізує ринки, структуру і якість виробничих запасів, контролює їх стан
4	Відділ продажів	Відповідає за своєчасне постачання продукції покупцям, контролює своєчасність розрахунків за готову продукцію, збереження готової продукції, вивчає ринки збуту.
5	Відділ персоналу (кадрового забезпечення та заробітної плати),	Виконує роботу по пошуку, найму та звільненню працівників за всіма категоріями, потрібними виробництву, перевіркою їх доброчесності, розробляє і аналізує схеми оплати праці,
6	Бухгалтерію (фінансовий відділ),	Фіксує та аналізує витрати на утримання підприємства, закупівлю ресурсів та надходження коштів від реалізації, витрати на модернізацію, закупівлю обладнання, заробітну плату тощо. Ним контролюється фінансова стійкість підприємства.

Джерело: складено автором за матеріалами: [10, 25. 32]

Архітектура системи безпеки не є незмінною, вона трансформується з часом, пристосовуючись до внутрішніх та зовнішніх змін в навколишньому середовищі, що є наслідком управлінських рішень, метою яких є підвищення функціональності, захищеності та привабливості підприємства.

Отже, система економічної безпеки підприємства – це комплекс взаємопов'язаних структурних елементів та управлінських заходів, що у сукупності забезпечують досягнення стратегічних та тактичних цілей економічної безпеки підприємства та його здатність прогнозувати, попереджати та долати негативні наслідки дестабілізуючого впливу зовнішніх та внутрішніх загроз та ризиків бізнесу у поточному та довгостроковому періодах.

Управління економічною безпекою підприємства є спрямованим впливом суб'єкту управління на систему економічної безпеки та її елементи з метою забезпечення здатності останньої досягати своїх цілей (збереження стійкості структури підприємства та формування умов ефективної діяльності на основі реалізації заходів щодо управління ризиками). Такий управлінський вплив визначає направленість руху системи економічної безпеки, її швидкість участь кожного елементу

Діяльність системи економічної безпеки базується на функціональній взаємодії ключових систем та відповідних підрозділів підприємства: фінансової, кадрової, інформаційної, технологічної та правової. Ефективність функціонування системи економічної безпеки підприємства залежить від впровадження сучасних методів аналізу ризиків, стратегічного планування та моніторингу діяльності.

Для ефективного управління системою економічної безпеки підприємства мають використовуватися прогресивні методи моніторингу, аналізу ризиків та стратегічного планування; саме функціональна взаємодія його основних підрозділів є ключовою умовою ефективної реалізації заходів безпеки.

1.3.Механізм управління економічною безпекою підприємства

Стан захищеності – оптимальне середовище для існування підприємства, в якому воно може ефективно функціонувати і розвиватися, конкурувати на ринку, бути прибутковим. Досягнення такого стану можливе за відповідного функціонування механізму забезпечення системи економічної безпеки як способу досягнення стратегічної цілі – захищеності підприємства.

Щодо визначення типу механізму управління економічною безпекою підприємства в науковій літературі існують різні погляди. Зустрічаються поняття «механізм забезпечення економічної безпеки», «механізм формування економічної безпеки» та «механізм управління економічною безпекою». Зазвичай, ці поняття ототожнюються, оскільки призначення «механізму управління» на підприємстві і полягає в тому, щоб забезпечити економічну безпеку, тобто, результат управління не можна розглядати окремо від системи впливу суб'єкту на об'єкт з метою створення умов гарантування захисту від небезпеки [14].

Під механізмом забезпечення управління економічною безпекою функціонування підприємства розуміємо цілісну систему, яка складається з відносно самостійних, окремих, але одночасно і взаємодіючих та взаємопов'язаних структурних складових елементів. До базисних елементів відносяться: суб'єкти, об'єкти, форма організації виробництва, господарські чи економічні зв'язки (взаємовідносини), система управління, стимули, фінансування, планування, оподаткування, загрози, ціноутворення, фінансові інтереси, принципи, інструментарій (методи, критерії та індикатори, фінансово-економічні важелі й інструменти), нормативно-правове та інформаційне забезпечення [10, с.39].

Сутнісна різниця між термінами, що визначають різні типи механізмів управління економічною безпекою виникає в частині мети їх застосування. Наголос у використанні механізму забезпечення економічної безпеки

робиться на досягнення її бажаного рівня, механізму формування – на створення безпечних умов роботи підприємства.

Для категорії «економічна безпека» доцільним вважають застосовувати термін забезпечення мети діяльності підприємства. Надмірний рівень економічної безпеки продукує додаткові витрати, що призводить до зниження прибутковості, фінансової стійкості, зменшення запасу фінансової міцності, що, приведе до пониження рівня економічної безпеки.

Під механізмом забезпечення економічної безпеки функціонування підприємства розуміємо цілісну систему, яка складається з відносно самостійних, окремих, але одночасно і взаємодіючих та взаємопов'язаних структурних складових елементів. Він забезпечує виконання управлінських рішень, скерованих на певні об'єкти: ризики, інвестиції, прибуток, структура ресурсів, персонал тощо, виконання яких закріплюється за певним суб'єктом (підсистемою).

Механізм управління економічною безпекою підприємства повинен забезпечувати своєчасне виявлення різноманітних небезпек, прогнозування їх наслідків, визначення методів збирання та надання інформації до керуючого центру, який приймає рішення щодо подальших дій підприємства, надавати можливості для контролю за їх виконанням.

Основними завданнями, які виконуються за допомогою механізму управління економічною безпекою підприємства в частині попередження та локалізації небезпек є:

1. визначення основних інтересів підприємства,
2. оцінювання рівня його захищеності;
3. збір та аналіз інформації про контрагентів, партнерів, конкурентів, покупців, персоналу підприємств;
4. збір потрібної для прийняття виважених економічних рішень інформації;

5. вивчення зовнішнього середовища на предмет виявлення імовірних загроз для підприємства та персоналу, розроблення заходів щодо їх нейтралізації; захист підприємства від проникнення на територію чи в інформаційні структури осіб із злочинними намірами, економічної розвідки тощо;
6. забезпечення збереження комерційної таємниці;
7. контроль за роботою системи безпеки, удосконалення механізму;
8. формування позитивної репутації підприємства в очах контрагентів та покупців [25, с.60-61].

В основу побудови механізму забезпечення системи економічної безпеки підприємства має бути покладена певна концепція (політика), яка вказує напрям її руху. Під нею слід розуміти систему поглядів, рішень, дій в галузі економічної безпеки, що створюють сприятливе середовище для досягнення цілей бізнесу.

Механізм економічної безпеки формується в межах власне підприємства на основі управлінських рішень посадових осіб – керівника, економістів, фінансистів, юристів, спеціалістів безпеки (суб'єктів впливу) з врахуванням пріоритетів діяльності, які потребують захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз (об'єктів). На основі аналізу фінансових та управлінських даних розробляється стратегія економічної безпеки, яка є частиною стратегічного плану розвитку підприємства.

На вибір моделі управління впливають ряд факторів, зокрема, для малих підприємств критично важливими є управлінські здібності керівників підприємства, швидкість та ефективність прийняття ними рішень, організація діяльності та контроль за втіленням, в умовах воєнного стану - адекватна оцінка виникаючих та потенційних ризиків.

При формуванні стратегії управління економічною безпекою враховується тип розвитку підприємства, основні характеристики типів показані в таблиці 1.6.

Таблиця 1.6

Основні типи економічної поведінки підприємства

№ за/п	Тип поведінки	Характеристики
1	Максимізуюча	Спрямованість на максимізацію прибутку, орієнтована на розвиток, іновацію та розширення ринків. Характерна риса – високий рівень ризиків.
2	Антивитратна	Спрямованість на економію витрат на виробництво і реалізацію продукції. Використовуються стратегії зниження витрат, підвищення якості або агресивного маркетингу. Орієнтація на зниження цін для конкурентності
3	Оптимізуюча	Спрямованість на отримання задовольняючого прибутку та оптимальне використання ресурсів. Ця поведінка реалізується через впровадження різних схем оптимізації витрат, доходів, податків Реакція на зміни у зовнішньому середовищі, такі як економічні кризи чи зміни в законодавстві.
4	Мінімізуюча	Спрямованість на мінімізацію витрат з метою подолання кризи на підприємстві, відновлення платоспроможності тощо. Підприємство уникає змін і зосереджене на збереженні існуючих позицій, мінімізації ризиків.

Джерело: складено автором за матеріалами:[10; 25]

Розробка заходів управління економічною безпекою підприємства з врахуванням рівня загроз та можливостей протидіяти загрозам передбачає вибір однієї із наступних моделей в рамках:

консервативної стратегії – оптимізацію структури управління підприємством, навчання персоналу, контроль і оптимізацію витрат (мінімізуюча модель поведінки);

ахисної стратегії - згорання видів діяльності, скорочення виробництва; оптимізація структури управління; удосконалення методів ціноутворення, оптимізація структури капіталу (антивитратна модель поведінки);

онкурентної стратегії - управління якістю продукції, витратами, вивчення нових ринків збуту (відповідає оптимізуючій моделі поведінки підприємства);

агресивної стратегії - технологічні інновації; вихід на нові ринки збуту; інтеграція та диверсифікація, що характеризує агресивну модель розвитку підприємства.

Управління економічною безпекою підприємства формує сприятливі умови діяльності підприємства, потребує фінансових інвестицій, залучення матеріальних та інформаційних ресурсів, використання людського капіталу.

Механізм економічної безпеки забезпечує виконання управлінських рішень, скерованих на певні об'єкти: ризики, інвестиції, прибуток, структура ресурсів, персонал тощо, виконання яких закріплюється за певним суб'єктом (підсистемою). Складовими частинами його можна вважати:

1. підсистему економічної безпеки підприємства, що включає ресурси забезпечення економічної безпеки підприємства: фінансові (бюджет), трудові, матеріальні, інформаційні, інтелектуальні, техніко-технологічні та ін.;
2. процеси та заходи забезпечення економічної безпеки;
3. результати забезпечення економічної безпеки підприємства у певний період, що є показниками її рівня;
4. механізм управлінського впливу на дотримання належного рівня захищеності підприємства як цілісної господарської системи від деструктивних чинників зовнішнього та внутрішнього середовища бізнесу;
5. механізм функціонування служби економічної безпеки підприємства.

Механізм забезпечення економічної безпеки характеризується системою заходів, спрямованих на запобігання дестабілізуючих для підприємства наслідків загроз та ризиків його внутрішнього та зовнішнього середовища, їх подолання та попередження [25, ст. 77].

Структура механізму та внутрішні взаємодії між його складовими показані на рисунку 1.4.

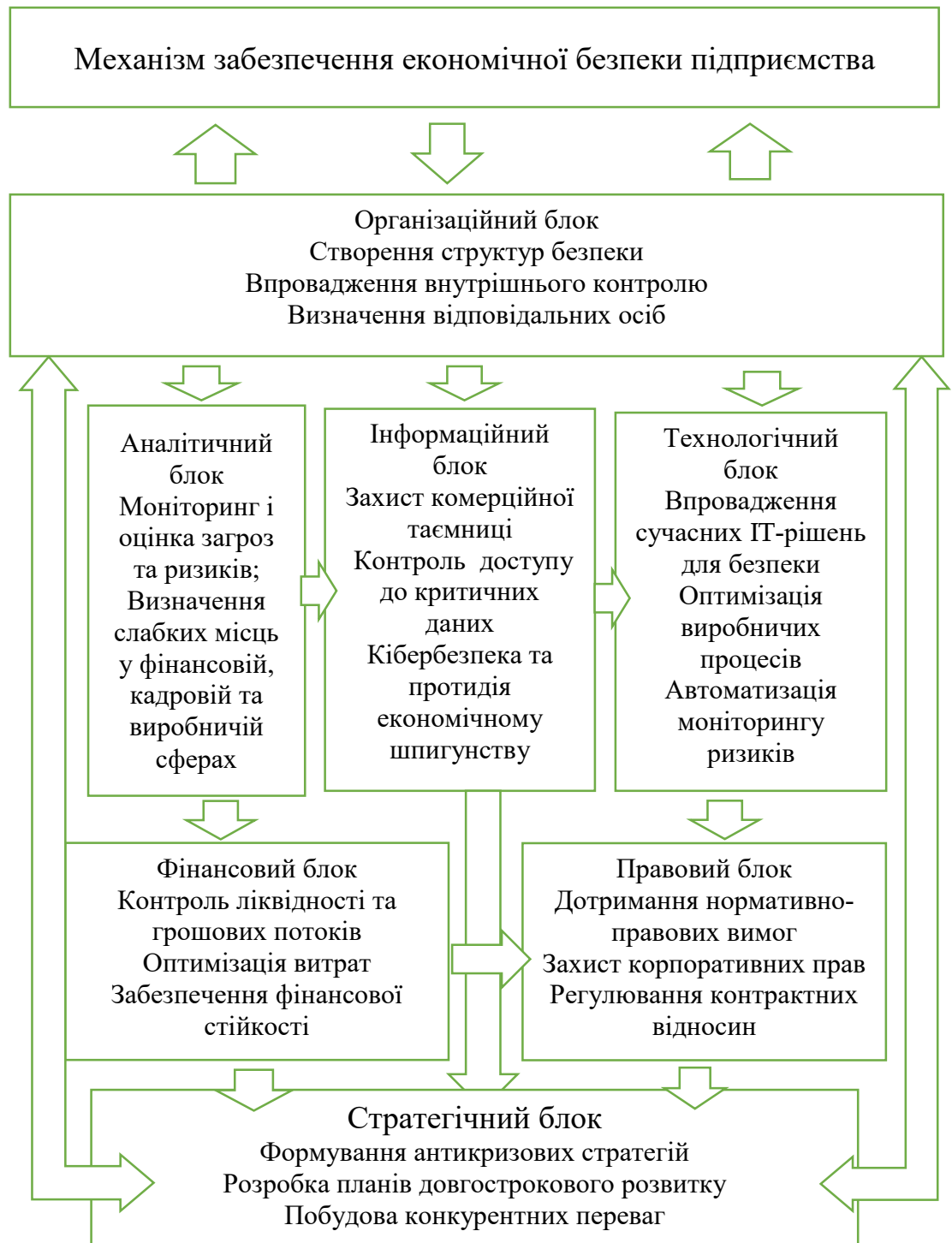


Рис. 1.4. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: складено автором за матеріалами: [10;11; 23;25,]

Забезпечення економічної безпеки можливе лише при вчасному виявленні та реагуванні на загрози, що є досяжним при дієвому моніторингу

загроз та ефективно діючому механізмі системи безпеки. Найбільшого поширення набув поділ загроз на внутрішні та зовнішні. Внутрішні загрози виникають в процесі діяльності підприємства і пов'язані з залученням персоналу та ресурсів, готової продукції, забезпеченням їх збереження, транспортування та реалізації.

Чинники внутрішніх загроз в більшості випадків контролюються підприємством і в основному торкаються фінансів, інформаційно-технічного забезпечення, персоналу, обладнання, процесу управління. Як правило, це неефективне управління, шахрайство персоналу, недостатня кваліфікація працівників, відстала технологія, несучасне обладнання, відсутність стратегії розвитку підприємства.

Зовнішні фактори, що загрожують безпеці підприємства, не можуть контролюватися його менеджментом, виникають незалежно від діяльності, але прямо або опосередковано впливають на його продуктивність, виробничий процес, інвестиційну привабливість. До них відносяться: зміна політичного стану країни, економічна нестабільність, зміни податкового законодавства, різкі коливання валютного курсу, некеровані інфляційні процеси, форс-мажорні обставини (екологічні катастрофи, війни, стихійні лиха, пандемії, глобальні економічні кризи тощо).

Для протидії загрозам особами, відповідальними за безпеку підприємства, розробляються певні тактичні та стратегічні заходи. Це сукупність послідовно організованих, системно впроваджених організаційних, технічних, технологічних, санітарно-гігієнічних, правових, соціально-економічних та інших дій, засобів і регламентованих процедур, спрямованих на створення безпечних умов праці, діяльності, проживання та перебування людей, збереження матеріальних цінностей, довкілля та забезпечення стабільного функціонування об'єктів у штатних і надзвичайних умовах.

За характером застосування заходи безпеки поділяються на загальні, що охоплюють усіх учасників процесів або об'єктів, та спеціальні, які

розробляються для окремих категорій осіб, видів діяльності, технологічних процесів або умов середовища. Заходи безпеки представлені на рисунку 1.5

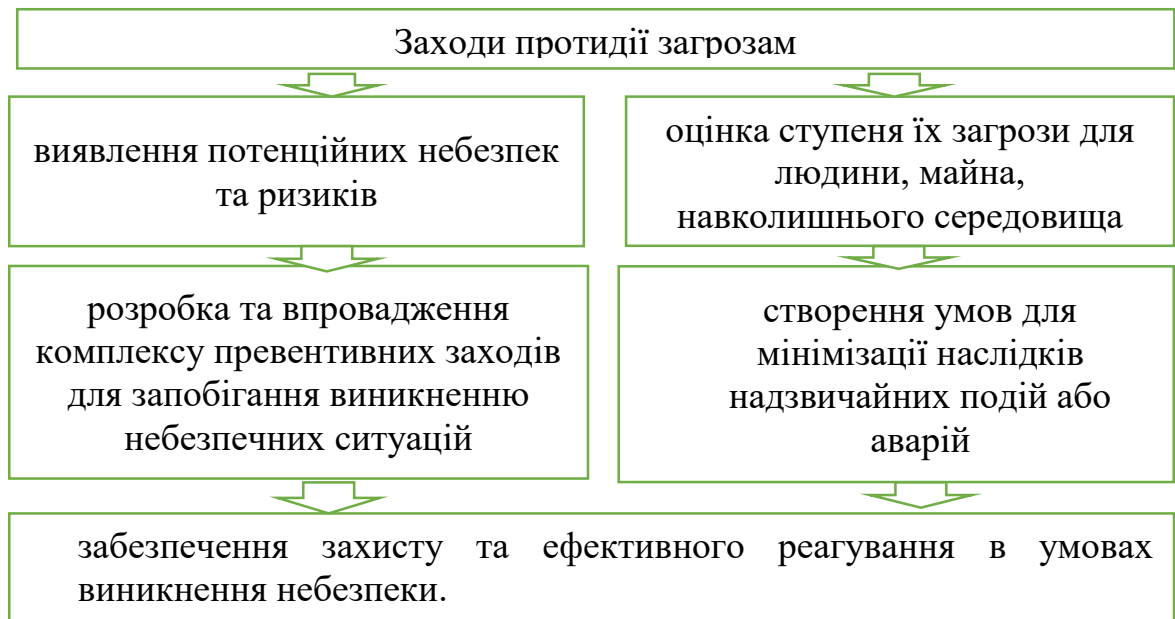


Рис.1.5. Заходи протидії загрозам.

Джерело: складено автором за матеріалами: [10;11; 23;38]

Загальні заходи безпеки створюються менеджерами різних рівнів управління та структурних підрозділів, інші працівники, які залучені до процесу. Це заходи, які стосуються усіх працівників, об'єктів чи процесів, незалежно від специфіки їхньої діяльності. Вони створені для запобігання загальним небезпекам. Основною їх метою є превенція можливих загроз та їх блокування через створення та дотримання системи правил та нормативів безпеки, регламенту поведінки персоналу.

Спеціальні заходи розробляються для конкретних небезпек або для певних категорій працівників чи процесів. Вони враховують особливості роботи або середовища. Мета - швидка локалізація діючої загрози на будь якій стадії силовими чи іншими методами роботи в надзвичайних ситуаціях. Виконанням цих заходів займається персонал, для якого це є основними посадовими обов'язками.

Ключовими ознаками дотримання економічної безпеки є стабільність фінансово-виробничої діяльності підприємства в часі, адекватне адаптування

до змін навколишнього економічного та політичного середовища, висока конкурентоспроможність, ефективне використання ресурсів.

Висновки до розділу 1

1. Проведено аналіз поняття «економічна безпека підприємства» «система економічної безпеки», «механізм економічної безпеки» як визначального чинника забезпеченості стійкої та продуктивної діяльності підприємства, дано визначення механізму забезпечення економічної безпеки підприємства як засобу формування та здійснення управлінських рішень

Проаналізовано основні визначення науковців щодо формулювання термінів «економічна безпека підприємства» та «управління економічною безпекою підприємства». Економічною безпекою підприємства слід вважати інтегрований стан його захищеності від негативних викликів зовнішнього середовища в реальному часі та найближчому майбутньому, контролю над внутрішніми загрозами, при якому створюються можливості для ефективної роботи та сталого розвитку з максимально ефективним використанням доступних ресурсів

Показано, що забезпечення економічної безпеки - це неперервний системний процес контролю відповідних структур підприємства за внутрішнім та зовнішнім середовищем, в якому воно функціонує, спрямований на ідентифікацію, локалізацію та нейтралізацію загроз стабільному та

Встановлено, що суб'єктами безпеки є структурні підрозділи підприємства, які впливають на формування та реалізації заходів подолання загроз та ризиків шляхом забезпечення політики безпеки, дотримання специфіки та умов функціонування підприємства, реалізації функціональних завдань у сфері економічної безпеки підприємства.

Розглянуто основні структурні елементи системи економічної безпеки, відділи

и

в

підприємства, які беруть участь в захищеності підприємства, принципи функціонування механізму забезпечення економічної безпеки підприємств. В роботі розкрито та класифіковано зовнішні та внутрішні чинники, що здійснюють безпосередній вплив на безпеку підприємства, показано механізм їх дії на забезпечення управлінських рішень

Проаналізовано механізм управління економічною безпекою підприємства, який забезпечує реалізацію стратегічних заходів спрямованих на виявлення та подолання внутрішніх та зовнішніх загроз, пошук та розвиток можливостей підприємства. Визначено, що менеджмент забезпечення економічної безпеки підприємства повинен враховувати нестійкість економічної ситуації в країні в режимі реального часу, необхідність прийняття швидких рішень в умовах обмежених ресурсів в часі воєнних дій для сприяння його виживанню та сталому розвитку.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКІ АСПЕКТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТОВ «ГАЛИЦЬКА ЩЕДРІСТЬ»

2.1. Загальна характеристика ТОВ «Галицька щедрість»

Управлінські аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства в умовах воєнного часу розглянемо на прикладі підприємства малого бізнесу – Товариства з обмеженою відповідальністю «Галицька щедрість». В межах дослідження економічної безпеки підприємства доцільно здійснити оцінку за ключовими напрямками: фінансова, кадрова, виробнича, інформаційна та зовнішньоекономічна безпека.

ТОВ «Галицька щедрість» є малим підприємством, що спеціалізується на оптовій та роздрібній торгівлі харчовими продуктами. З моменту заснування у 2020 році демонструє поступове зростання доходів та активів.

Загальні відомості про підприємство:

- Повна назва: Товариство з обмеженою відповідальністю «Галицька щедрість»
- Код ЄДРПОУ: 43438019
- Дата реєстрації: 3 січня 2020 року
- Юридична адреса: 82400, Львівська обл., м. Стрий, вул. Рильського, буд. 20
- Директор та засновник: Щудлик Василь Ігорович
- Статутний капітал: 120 000 грн

Податковий статус: Платник ПДВ, основний напрямок діяльності: неспеціалізована гуртова торгівля продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами.

Підприємство має додаткові напрямки діяльності: гуртову торгівлю фруктами й овочами, м'ясом і м'ясними продуктами; гуртову торгівлю

молочними продуктами, яйцями, харчовими оліями та жирами, напоями, торгівлю цукром, шоколадом і кондитерськими виробами, кавою, чаєм, какао, прянощами та іншими продуктами харчування.

Також в сферу діяльності підприємства входить роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами, логістика, надання в оренду майна.

Компанія має широкий спектр діяльності, що включає торгівлю різними групами харчових продуктів, транспортні послуги та оренду нерухомості. Це свідчить про диверсифікацію бізнесу та прагнення до стійкості в умовах ринкових змін. Основні показники діяльності підприємства приведені в таблиці 2.1

Таблиця 2.1

Ключові фінансові показники ТОВ «Галицька щедрість»

№	Показник	2022 р.	2023 р.	2024 р.
1	Дохід	0	2884 400	3 124 800
2	Чистий прибуток	-3 100	58 300	48 000
3	Активи	673 000	1 324 700	1 177 900
4	Зобов'язання	522 300	1 115 500	920 700
5	Персонал	3	3	3

Джерело: складено автором на основі звітності

Попередній аналіз доходу підприємства вказує на достатньо успішну діяльність незважаючи на несприятливі зовнішні умови, серед яких: фізична загроза знищення майна через військові дії, зниження купівельної спроможності населення, що впливає на рівень продажів, припинення роботи постачальників товарів, які працювали в прифронтових або окупованих регіонах, інфляційні процеси в економіці, що впливають на показники прибутковості.

Торгівлею продовольчими товарами у Львівській області займається приблизно 14 тис. підприємств-юридичних осіб та 129 тис. ФОП, що створює жорстку конкуренцію в цьому сегменті ринку.

Це змушує власників підприємства шукати шляхи для розширення кількості послуг, зменшення вартості витрат на провадження бізнесу, вдосконалювати виробничі процеси. Можна вважати, що підприємство ТОВ «Галицька щедрість» демонструє оптимізуючу модель розвитку.

Кількість персоналу на підприємстві – 3 осіб, що свідчить про лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується підпорядкованістю та закріпленням відповідальності за виробничі процеси за певним працівником. Загальне керівництво та контроль за діяльністю підприємства покладено на директора, який визначає стратегію, тактику та політику функціонування, приймає управлінські рішення щодо координації роботи структурних підрозділів, контролює дотримання працівниками встановлених нормативів та правил, забезпечують безпеку персоналу. Бухгалтер здійснює ведення грошових операцій та матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, ведення податкового обліку, аналізує структуру капіталу, розраховує показники, які є індикаторами економічної безпеки. Працівник складу виконує роботу по контролю за продажами товарів, працює з постачальниками та покупцями.

Підприємство розташоване в одному із найбільших міст Львівської області на перетині логістичних шляхів, в безпосередній близькості до кордонів, що є стратегічною перевагою. Для глибшого аналізу економічної безпеки підприємства потрібно розглянути його організаційну структуру, фактори впливу зовнішнього середовища; фінансові результати.

2.2. Оцінювання рівня економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість»

При оцінюванні рівня управління економічною безпекою підприємства мають бути визначені можливі загрози та потенційні ризики, що можуть дестабілізувати роботу підприємства.

Основні зовнішні загрози, які постають перед підприємствами торгівлі в умовах воєнного стану, висвітлені в таблиці 2.2.

Таблиця 2.2

Аналіз зовнішніх загроз економічній безпеці ТОВ «Галицька Щедрість»

Категорія загроз	Зміст загроз	Можливий вплив на підприємство
Економічні	Інфляція. Зниження платоспроможності клієнтів. Зростання цін на паливо та логістику	Зниження обігу, зменшення маржі, втрати
Податково-правові	Зміни у податковому законодавстві Ускладнення ведення бухгалтерії	Фінансові ризики, штрафи, додаткові витрати
Конкурентні	Збільшення кількості дистриб'юторів у регіоні, демпінгові ціни конкурентів	Втрата частки ринку, ціновий тиск
Політичні/соціальні	Військові дії, воєнний стан	Збої в логістиці, кадровий дефіцит
Технологічні	Відставання у цифровізації обліку та торгівлі Атаки на електронну звітність чи бази	Втрати даних, низька ефективність
Регуляторні/екологічні	Нові норми щодо упаковки, сертифікації продукції Санітарні перевірки	Зростання витрат на відповідність нормам

Джерело: складено автором за матеріалами: [32, 25, 42]

Найбільш вагомими для підприємства є економічні та конкурентні

загрози, оскільки вони безпосередньо впливають на обсяг реалізації і прибутковість. В умовах високої залежності від постачальників військові загрози та ризики логістичних збоїв є ключовими для формування стратегії управління ризиками. Відсутність цифрових інструментів для управління запасами підприємства чи CRM-системи для оперативного обліку запасів та зв'язку з покупцям обмежує конкурентоспроможність.

Внутрішніми загрозами для ТОВ «Галицька щедрість» можуть бути: помилки персоналу (малий штат, 3 особи), що збільшує ризик через перевантаження, використання несертифікованого програмного забезпечення, наслідками якого можуть бути помилки в обліку, витоки або повна втрата облікових даних, міграція або мобілізація працівників в зв'язку з воєнним станом або ворожими діями на території локації.

Необхідність вибору дієвої системи оцінювання рівня захищеності підприємства обумовлюється постійними змінами в середовищі його функціонування, загостренням конкуренції та потребами у виробленні довгострокової стратегії конкурентоспроможності та фінансової стабільності, частими змінами в законодавстві, збільшенням впливу інформаційних технологій та ШІ.

На основі отриманої інформації формуються рекомендації по посиленню рівня економічної безпеки, приймаються управлінські рішення по контролю за їх впровадженням. Неупереджена оцінка безпеки дає можливість підприємству зберегти стабільну діяльність в умовах нестійкої економіки, а й сформулювати ефективну стратегію розвитку. Від якості отриманої інформації та вірного аналізу залежить правильність прийняття управлінських рішень керівництвом підприємства, що особливо важливо в умовах воєнного стану.

Оптимальні управлінські стратегії реагування на загрози, доцільні для малих підприємств, що працюють у сфері торгівлі та надання послуг, в тому числі для ТОВ «Галицька щедрість» приведені в наступній таблиці 2.3

Таблиця 2.3

Оптимальні стратегії реагування на зовнішні загрози

№ за/п	Загрози	Стратегія відповіді
1	Висока конкуренція	Диференціація пропозицій: унікальні пропозиції, сервіс, доставка. Робота з нішевими ринками
2	Економічна нестабільність	Диверсифікація поставок. Запаси на період інфляції
3	Податкові зміни	Залучення бухгалтера-фахівця або аутсорсинг. Перехід на хмарну звітність
4	Цінові коливання	Контракти з фіксованими цінами, планування закупівель
5	ІТ-відставання	Впровадження облікової системи (1С, BAS). Початок роботи з CRM.
6	Кадрові ризики	Автоматизація рутинних процесів. Гнучкі умови праці

Джерело: складено автором за матеріалами: [11, 23, 32]

Методи оцінки економічної безпеки підприємств поділяються на кількісні та якісні. Основними кількісними методами, які використовуються, можна вважати наступні:

1. метод інтегрального показника — полягає у нормалізації значень окремих показників, присвоєнні їм вагових коефіцієнтів і подальшому розрахунку загального інтегрального індексу безпеки. Є найбільш поширеним серед кількісних методів;
2. метод порівняльного аналізу (бенчмаркінг) — передбачає порівняння показників підприємства з середньогалузевими, нормативними або показниками провідних компаній ринку;
3. метод SWOT-аналізу — ґрунтується на виявленні сильних (Strengths) і слабких (Weaknesses) сторін підприємства, а також можливостей (Opportunities) і загроз (Threats), що дозволяє виявити напрями для підвищення безпеки;
4. метод аналізу ризиків — передбачає ідентифікацію, кількісну та якісну оцінку ймовірності виникнення ризиків та їхнього впливу на економічну діяльність підприємства;

5. метод експертних оцінок — базується на залученні кваліфікованих фахівців для визначення рівня безпеки, потенційних загроз і можливостей підприємства;

До якісних методів відносять:

1. PEST-аналіз — оцінка політичних, економічних, соціальних та технологічних факторів впливу;
2. метод сценаріїв — розробка прогнозних сценаріїв розвитку ситуації на підприємстві та на ринку;
3. метод стратегічного аналізу — комплексне дослідження стратегічного потенціалу підприємства і зовнішнього середовища;

Кожен з цих методів має свої переваги та обмеження, тому доцільно застосовувати їх у комплексі, враховуючи масштаби підприємства та базу обліку для аналізу. SWOT-аналіз дозволяє конкретизувати сильні та слабкі сторони, а також зовнішні загрози.

До сильних позицій підприємства (S) в сфері економічної безпеки відносимо: високу фінансову стійкість, стабільну ресурсну базу, сильні позиції на ринку, ефективна система управління ризиками. В той же час слабкі сторони (W) - нестача оборотних коштів; високий рівень дебіторської заборгованості; залежність від одного постачальника; низький рівень інновацій.

При розгляді можливостей (O) аналізують вихід підприємства на нові ринки, впровадження сучасних технологій, участь в програмах підтримки бізнесу, сприятливі для підприємства зміни в законодавстві. Загрози (T) - це ріст конкуренції, політична або економічна турбулентність, інфляція, негативні законодавчі зміни.

Сильні та слабкі сторони ТОВ «Галицька щедрість», розраховані по методу SWOT відповідно проведеного аналізу згруповані в наступній таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

SWOT-аналіз ТОВ «Галицька щедрість»

Сильні сторони		Слабкі сторони	
Стабільні доходи протягом останніх років	Наявність прибутку навіть при невеликому штаті	Низький рівень фінансової автономії (коефіцієнт автономії $< 0,3$)	Високе боргове навантаження відносно власного капіталу
Гнучкість у прийнятті управлінських рішень завдяки малій структурі	Досвід роботи на ринку (понад 5 років)	Невеликий штат обмежені кадрові ресурси, можлива перевантаженість	Низька інвестиційна привабливість через скромні масштаби діяльності
Можливості		Загрози	
Розширення ринку збуту через онлайн-канали, e-commerce	Залучення грантового чи пільгового фінансування для розвитку малого бізнесу	Загальна економічна нестабільність в країні	Залежність від обмеженого кола постачальників або клієнтів
Участь у програмах підтримки МСБ (державні, донорські, банківські)	Оптимізація витрат і цифровізація процесів для підвищення ефективності програми	Висока конкуренція на локальному ринку	Потенційні податкові зміни або ускладнення регуляторного середовища

Джерело: розроблено автором

Методика SWOT має достатньо позитивних моментів: формує цілісне уявлення про стан підприємства, дозволяє ідентифікувати чинники загроз, дає можливість сформулювати обґрунтовану стратегію захисту економічної безпеки підприємства. В той же час недоліком цього методу є потреба в постійному моніторингу вхідної інформації, необхідність в залученні досвідчених аналітиків для уникнення упередженої суб'єктивної оцінки стану підприємства.

Виявленими під час такого аналізу слабкими сторонами підприємства ТОВ «Галицька щедрість» є низька привабливість через невеликі масштаби діяльності, малий штат працюючих, що створює потенційний ризик у випадку відсутності працівника, висока конкуренція на невеликому ринку, прив'язка до локального кола постачальників. Залучення зовнішніх ресурсів і державних програм може значно покращити позиції підприємства, а найбільшим ризиком залишаються нестабільність ринку та боргове навантаження. ТОВ «Галицька Щедрість» демонструє стабільність на рівні мікробізнесу, проте має вразливі місця в аспектах фінансової стійкості та масштабованості.

Аналіз соціальних та технологічних факторів дає можливість визначити тренди споживчого попиту, потреб клієнтів та зміни на ринку праці, виявити нові ринкові ніші. Проведення PEST аналізу дозволяє оцінити загрози та можливості зовнішнього середовища, зрозуміти, які фактори впливають на стратегію бізнесу, прийняти обґрунтовані управлінські рішення, підготуватися до змін у макросередовищі. PEST-аналіз — це метод стратегічного аналізу зовнішнього середовища підприємства, який дозволяє оцінити чотири основні групи факторів, що впливають на його діяльність.

Перша група - політичні (P) фактори: сукупність зовнішніх регуляторних та адміністративних умов, які формують правове та економічне середовище бізнесу. Ці зміни можуть як сприяти, так і протидіяти ефективному функціонуванню підприємства.

До (E) економічних факторів відносимо діючий та прогнозований рівень інфляції, діючі курси валют, рівень та темпи зростання економіки, рівень ставки національного банку. Такий аналіз дає зрозуміти, як зміна економічної ситуації може вплинути на доходи, витрати, ціноутворення та інвестиційну активність підприємства.

У таблиці 2.5 наведено основні ризики, оцінені по методу PEST, які можуть впливати на економічну безпеку, разом із оцінкою ймовірності, сили впливу та рекомендованими заходами реагування.

Таблиця 2.5

Ризики ТОВ «Галицька щедрість», оцінені по методу PEST

	Назва ризику	Ймовірність (1–5)	Вплив (1–5)	Рівень ризику	Характер впливу	Заходи реагування
1	Втрата основного постачальника	4	5	20	Порушення логістики	Альтернативні контракти, запаси
2	Падіння попиту через інфляцію	5	4	20	Зменшення виторгів	Орієнтація на соціальні товари, знижки
3	Нестача кадрів	4	3	12	Зниження продуктивності	Гнучкий графік, автоматизація
	Перевірки контролюючих органів	3	3	9	Адміністративні штрафи	Юридичний супровід, підготовка документації
	Кібератаки або витік даних	2	5	10	Втрата довіри, збої	Резервне копіювання, базовий ІТ-захист
	Зміна податкового законодавства	3	4	12	Фінансове навантаження	Аутсорсинг бухгалтерії, адаптивна стратегія обліку
	Військові дії/мобілізація	4	5	20	Зупинка операцій	Дистанційна модель, автоматизація, релокація

Джерело: розроблено автором

За результатами аналізу встановлено, що основними загрозами для ефективної діяльності ТОВ «Галицька щедрість» є макроекономічна нестабільність, ризики війни та зниження купівельної спроможності населення. Потенційні можливості для розвитку та протидії загрозам—впровадження сучасних цифрових інструментів в роботі, хмарних технологій, що дозволить розвантажити задіяний персонал, ефективно співпрацювати з

потенційними покупцями, створюючи більш комфортний сервіс, простий доступ до цифрової реклами, автоматизувати контроль запасів та логістику.

Для аналізу конкурентних позицій підприємства доцільно провести порівняльний аналіз підприємства «Галицька щедрість» з типовим середньостатистичним підприємством оптової торгівлі Львівської області, де працює підприємство. Дані приведені в таблиці 2.6

Таблиця 2.6

Порівняльна таблиця показників ТОВ «Галицька щедрість» з типовим торговим підприємством Львівщини.

№	Критерій	ТОВ «Галицька щедрість»	Типове підприємство Львівщини
1	Кількість працівників	3	10
2	Річний дохід (млн грн)	3.1	7.5
3	Автоматизація обліку	Обмежена	Часткова (1С, CRM)
4	Клієнтська база	Локальна	Локальна+ регіональна
5	Доступ до фінансування	Обмежений	Частково використовують кредити чи гранти

Джерело: розроблено автором

Аналіз поданих в таблиці даних показує можливості для підприємства, в той же час відставання по економічних параметрах від середнього показника по галузі фіксує знижену конкурентоздатність підприємства. Середній дохід ТОВ «Галицька щедрість» складає 41 % від доходу середньостатистичного торгового підприємства, чисельність персоналу – в 3 рази менша. Підприємство має велику частку запозичень, що зменшує його економічну стійкість, тоді як середньостатистичне підприємство Львівщини користується позичковими коштами або державними грантами на розвиток бізнесу.

Для більш детального вивчення фінансової складової економічної безпеки проведено аналіз основних показників діяльності ТОВ «Галицька щедрість» за 2022–2024 роки.

Дані аналізу приведені в таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Основні фінансові показники та коефіцієнти економічної безпеки

ТОВ «Галицька щедрість» за 2024 рік

№	Показник	2022 р. Значення грн	2023 р. Значення, грн	2024 р. Значення, грн	Коментар
1	Дохід	0	2 884 400	3 124 800	Помірний рівень доходу для малого підприємства
2	Чистий прибуток	-3 100	58 300	48 000	Прибуток позитивний, але низький, що обмежує інвестиційні можливості
3	Активи	673 000	1 324 700	1 177 900	Загальні ресурси підприємства
4	Зобов'язання	522 300	1 115 500	920 700	Високий рівень боргового навантаження
5	Власний капітал	151 000	209 200	257 200	Низький капітал свідчить про обмежені резерви
6	Коефіцієнт автономії	0.224	0.158	0.218	Менше за норматив 0.5 — ризикована структура капіталу
7	Рентабельність активів (ROA)	-	5.837	4.08%	Помірна прибутковість

Джерело: розроблено автором

У 2022 році підприємство не показувало дохід від основної діяльності у зв'язку з військовим станом та призупиненням діяльності. У 2023 році дохід склав 2 884 400 грн, а чистий прибуток — 58 300 грн. Зростання доходу у 2024 р. на 8,34% порівняно з 2023-м — це позитивна тенденція. Спостерігається також зростання обсягів виручки у порівнянні з попередніми періодами, однак

рівень прибутковості залишається невисоким ($\approx 2\%$). Боргове навантаження становить понад 84% від активів, що вказує на помірний ризик втрати фінансової стійкості у випадку зовнішніх потрясінь. Статутний капітал у розмірі 120 тис. грн є відносно низьким для забезпечення достатнього рівня самофінансування, проте відзначається постійний ріст власних коштів в обігу: з 151 тис. грн в 2022 році до 257.2 тис. грн в 2024 р.

Для оцінки рівня економічної безпеки підприємства важливим показником є коефіцієнт автономії або фінансової незалежності, який розраховується як відношення власного капіталу до загальних активів.

$$\text{Коефіцієнт автономії} = \frac{\text{Власний капітал}}{\text{Активи}}$$

Коефіцієнт автономії в динаміці складає:

$$2022 - (673\,000 - 522\,300) / 673\,000 \approx 0,224;$$

$$2023 - (1\,324\,700 - 1\,115\,500) / 1\,324\,700 \approx 0,158$$

$$2024 \text{ р} = 1177900 / 257200 = 0.218;$$

$$\text{Власний капітал (2024 р)} = \text{Активи} - \text{Зобов'язання} = 1177900 - 920700 = 257200 \text{ грн.}$$

Сутність показника автономії – частка власного капіталу в активах. Вважається оптимальним рівень цього показника більше, ніж 0.5. Аналізуючи рівень показника спостерігаємо тенденцію до його зменшення, що вказує на зниження економічної стійкості підприємства в критичних умовах воєнного стану Коефіцієнт автономії знаходиться на критичному рівні (0.218), хоча і демонструє ріст в порівнянні з 2023 р, що вказує на високу залежність від залучених коштів та зовнішнього фінансування (позичкових коштів та кредиторської заборгованості), що може стати причиною втрати платоспроможності ТОВ «Галицька щедрість» у випадку погіршення загальної економічної ситуації (прискорення темпів інфляції, зростання

облікової ставки НБУ, подальше зниження платоспроможності населення тощо).

Для оцінки рівня запозичень розраховується показник фінансової залежності: співвідношення позичкового до власного капіталу; вважається, що чим нижчий рівень показника, тим вищий показник економічної безпеки підприємства

Аналіз показників фінансової складової вказує на наступні позитивні аспекти в діяльності підприємства: зростання доходів у 2023 р. дохід — 2,88 млн грн (значне зростання у порівнянні з 2020 р. — 611 тис. грн) та позитивний прибуток: у 2023 р. — 58,3 тис. грн (на відміну від збитків у 2022 р.). Це свідчить про вихід із кризи та перебудову діяльності підприємства в період загроз воєнного часу. Результати аналізу в динаміці викладені у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Показники стану економічної безпеки підприємства

Рік	Власн. капітал тис.грн	Коеф авто номії	Коеф. фінансової залежност і	Коеф. покриття зобов.	Рент. продажів	РОА	Продукт ивність праці, тис.грн
2022	151.0	0.224	3.466	1.289	-	-	-
2023	209.2	0.158	5.332	1.188	2.021	5.837	961.47
2024	257.0	0.218	3.580	1.279	1.536	4.086	1041.60

Джерело: розроблено автором

Показник рентабельності активів вказує на прибутковість підприємства та рівень його економічної стійкості. Рентабельність активів на рівні 4.08% є помірною, що свідчить про ефективність використання активів для отримання прибутку. В 2024 році спостерігається зниження прибутковості на 1.7 %, в порівнянні з 2023 та 2022 роками, що є наслідком загальних негативних процесів в економіці України за час воєнного стану: зменшення купівельної спроможності населення, ріст цін, інфляцію, зміну курсів валют.

Показником ефективності діяльності підприємства є також рентабельність продажів, яка розраховується як відношення чистого прибутку до доходу. Рентабельність продажів (РП) = (чистий прибуток / дохід × 100%)

В 2022 році показник не визначався; в 2023 розраховане значення показника: $РП = (58\,300 / 2\,884\,400) \times 100\% = 2,02\%$; в 2024 $РП = (48\,000 / 3\,124\,800) \times 100\% = 1,54\%$. При аналізі бачимо невелике зниження, причинами якого може бути зростання витрат на провадження діяльності (енергетичні ризики, ріст цін, зміна постачальників у зв'язку з воєнним діями тощо).

Аналіз кадрової складової вказує на достатньо малий склад працівників – 3 особи за даними 2022-2024 року. Перевагою малої кількості персоналу є невеликі витрати на утримання працівників, швидке управлінське реагування. З точки зору забезпечення економічної безпеки існує ризик дестабілізації діяльності фірми після втрати будь-якого працівника. Спостерігається ріст продуктивності праці персоналу, що свідчить про достатню ефективність складової.

Аналіз виробничо-операційної діяльності вказує на наступні ризики: висока залежність від надійності постачальників і логістичних каналів, що, в свою чергу, є фактором високого ризику в умовах воєнного стану, бо провокує збої в ланцюгах постачання.

Підприємство утримує власний транспорт та має в КВЕД позицію «транспортні послуги», що свідчить про спробу контролювати логістику самостійно — це бонус для операційної безпеки. ТОВ «Галицька щедрість» діє у сфері продуктової торгівлі, що має відносно стабільний попит, навіть під час криз. Проте, основними ризиками для такої сфери діяльності, є вразливість до росту цін на імпортовані товари, зміни митного та податкового законодавства, логістики. Способом зменшення (диверсифікації) ризиків є присутність у діяльності позиції передачі нерухомості в оренду, що може бути резервним джерелом доходів.

Результати аналізу стану економічної безпеки підприємства показано в наступній таблиці 2.9.

Таблиця 2.9

Оцінка стану економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість»

Складова безпеки	Оцінка	Коментар
Фінансова	Середня	Низька рентабельність, помірна заборгованість
Кадрова	Низька	Малий штат — ризик збоїв у функціонуванні
Операційна	Помірно висока	Диверсифікація діяльності, контроль логістики
Інформаційна	Неоцінена	Недостатньо даних — потребує окремого аудиту
Зовнішня	Середня	Залежність від макроекономічних умов, але є стабільний попит на товар.

Джерело: складено автором

По результату аудиту стану економічної безпеки підприємству можна надати наступні рекомендації для підвищення рівня захищеності:

1. оптимізувати структуру витрат для підвищення прибутковості;
2. ввести постійний моніторинг фінансових ризиків;
3. оптимізувати кількість та структуру персоналу (збільшити);
4. впровадити додаткове навчання та делегування функцій для підсилення взаємозаміни персоналу;
5. розглянути можливість оновлення технологічного забезпечення виробничого процесу за рахунок придбання сертифікованого обладнання та програмного забезпечення;
6. для зменшення залежності від постачальників формувати резервні канали постачання та оцінювати залежність від діючих постачальників (диверсифікувати ризики).

Таким чином, проаналізовано стан економічної безпеки підприємства малого бізнесу ТОВ «Галицька Щедрість» та показано її динаміку за період з 2022 по 2024 роки, вивчено склад основних загроз та можливих ризиків діяльності, сформовано рекомендації для покращення безпекового стану підприємства.

Встановлено, що загальний рівень економічної безпеки підприємства можна оцінити як середній з позитивною тенденцією до зміцнення, що вказує на достатній рівень управління діяльністю підприємства в умовах нестабільної воєнної економіки.

2.3 Удосконалення системи забезпечення економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість»

Будь-яке українське підприємство як невід’ємна частина національної економіки проходить свій життєвий цикл в умовах невизначеності зовнішнього середовища, постійних змін у політичному та правовому полі, вагомих внутрішніх ризиків. Умови, в яких опинилася українська економіка під час повномасштабного нападу росії, кардинально вплинули на всі галузі, створили невідомі раніше, специфічні загрози і ризики: масштабні руйнування інфраструктури, знищення майна, дефіцит персоналу та кваліфікованих кадрів, зміни ринкових умов, законодавчої бази, інфляційних процесів тощо.

Економічна безпека - це стан захищеності підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз, які можуть вплинути на його фінансову стабільність, конкурентоспроможність та здатність до сталого розвитку. Вона охоплює сукупність заходів, інструментів та стратегій, що застосовуються для мінімізації ризиків, забезпечення стійкості доходів, збереження активів і забезпечення ефективного функціонування підприємства в умовах ринкової невизначеності [57].

В умовах воєнного стану підприємствам довелося переглядати діючі моделі управління економічною безпекою для того, щоб забезпечити своє виживання, ефективність та розвиток у надскладних умовах. Воєнні дії змушують змінювати управлінські підходи до економічної безпеки, формуючи моделі пришвидшеної адаптації до непередбачуваних ризиків. Досвід

підприємств, які успішно працюють в умовах турбулентності економіки, зараз є предметом вивчення фахівців.

Система управління економічною безпекою на малих підприємствах у сфері торгівлі має специфічні риси. На відміну від великих компаній, де існують спеціалізовані відділи безпеки, у малому бізнесі безпекові функції часто інтегровані в загальну систему управління або покладаються безпосередньо на власника (керівника) підприємства. Для удосконалення управління забезпеченням економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість», як малого підприємства, слід звернути увагу на наступні моменти:

1. Фокусування на критичних ризиках. Основна увага має належати найбільш імовірним та впливовим загрозам — фінансовим, конкурентним, регуляторним та репутаційним. Це дозволяє концентрувати обмежені ресурси на ділянках з найбільшим рівнем потенційної небезпеки. Недостатнім є рівень рентабельності продажів та критичним — рівень фінансової залежності. У 2024 році спостерігаємо падіння прибутковості на 0.5% в порівнянні з 2023 роком попри зростання доходу. Це може свідчити про неефективну цінову політику, коли ціна на товар встановлюється нижче ринкової для стимуляції продажів та підвищення конкурентоспроможності.
2. Попереджувальний підхід. Замість реагування на уже виниклий виклик пріоритет має надаватися профілактичним заходам: моніторингу розрахунків із контрагентами, контролю залишків і товарообігу, регулярній оцінці ризиків навколишнього середовища; відвантаження товарів після попередньої оплати або авансу, внесення в договори з постачальниками пунктів про штрафні санкції тощо.
3. Концентрація відповідальності. У ТОВ «Галицька щедрість» власник підприємства одноосібно приймає рішення, що забезпечує оперативність, але водночас обмежує глибину аналітики, підвищує ризики в управлінні у випадку хвороби керівника тощо.

4. Використання базових інструментів управління. Ведення бухгалтерського, кадрового та складського обліку на малих підприємствах найчастіше здійснюється за допомогою простих систем (наприклад, Excel, 1С, CRM), що забезпечує контроль і прозорість без значних витрат. На даний час підприємство веде облік з використанням несертифікованого програмного забезпечення та вручну. Це високі ризики витоку або повної втрати інформації, помилок у податковій звітності та штрафів. Використання хмарних сервісів з резервуванням і захистом даних, передача обліку на аутсорсинг спеціалізованим фірмам або ФОПам зменшить ризики.
5. Об'єднання функцій. Через невеликі масштаби діяльності на одного працівника може покладатися виконання кількох функцій — фінансової, логістичної, юридичної, що підвищує ризик помилок, але також забезпечує універсальність управлінського процесу. Слід розглянути процедуру постійного удосконалення кваліфікації персоналу для підвищення ефективності роботи, адже в останні роки безпека роботи з персоналом стає однією із найважливіших ланок забезпечення економічної безпеки підприємства, адже зміна вікового складу населення, недостатній рівень заробітної плати, недостатня кваліфікація або недбалість персоналу - зона високих ризиків для підприємства, яка може призвести до зниження продуктивності, втрати важливих інформаційних ресурсів, шахрайства тощо.
6. Гнучкість у прийнятті рішень. Оптимальним буде використовувати гнучку стратегію управління забезпеченням економічної безпеки, змінюючи асортимент, постачальників або маркетингову політику.
7. Обмеженість інвестицій у безпеку. Брак фінансових ресурсів не дозволяє запроваджувати дорогі інструменти захисту, тому оптимальні точкові рішення з високим коефіцієнтом ефективності при мінімальних витратах.

З огляду на економічну та політичну ситуацію, що склалася, система економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість» повинна бути максимально адаптивною, гнучкою та економічно доцільною, орієнтованою на вчасне виявлення і нейтралізацію основних загроз з урахуванням внутрішніх обмежень.

Для покращення стану економічної безпеки ТОВ «Галицька щедрість» можна запропонувати наступне:

1. Передати частину функцій управління (складський, бухгалтерський облік, юридичні аспекти, кадрові питання) фаховим бухгалтерським фірмам або ФОПам, що дозволить вивільнити керівника і персонал.
2. Розглянути питання збільшення штату, використавши програми державної підтримки для ВПО, створення робочих місць для людей з інвалідністю, що дозволить зменшити кадрові ризики з мінімальними витратами. Запровадити програму навчання персоналу для підвищення його кваліфікації та взаємозамінності.
3. Розглянути питання цифровізації для просування продажів через цифрові платформи, соціальні мережі, цифрову рекламу, придбання сертифікованих програм обліку та документарного ведення бізнесу, покращення зв'язку з покупцями та постачальниками. Для фінансування можна залучити грантові державні кошти, що дозволить не вилучати їх з обороту і не вплине на прибутковість.
4. Використовувати гнучку стратегію захисту економічної безпеки підприємства, запровадивши превентивну практику вивчення загроз: моніторинг ринку та настроїв покупців та відповідну зміну асортименту, відстеження та пошук постачальників, диверсифікацію ризиків за рахунок створення резервів, розширення каналів збуту, впровадження систем страхування майна, активів та життя персоналу. Проводити постійний моніторинг ринків постачання та збуту для відстежування нових можливих джерел постачання товарів та можливостей збуту.

5. Розглянути можливість збільшення власного капіталу за рахунок резервування частини прибутку або залучення зовнішніх джерел.

Проведені дослідження стану забезпечення економічної безпеки товариства з обмеженою відповідальністю «Галицька щедрість» доводять, що підприємство визначається як мале підприємство широкого спектру діяльності з переважанням оптової торгівлі продовольчими товарами.

Розглянуто організаційну структуру підприємства. Вказано, що ТОВ «Галицька щедрість» використовує лінійно-функціональну структуру управління, яка характеризується виконанням багатофункціональних обов'язків персоналом. Запропоновано частину функцій обліку передати спеціалізованим фірмам для уникнення помилок та вивільнення персоналу для інших задач.

Розглянуто зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Галицька щедрість». Вказано, що сильними сторонами товариства є кваліфікований персонал та адекватне управління, слабкими - локальна база покупців та логістика, недостатнє використання цифрових технологій для розширення бізнесу.

Результати PEST-аналізу загроз, вказують, що руйнівний вплив на товариство може бути внаслідок військової атаки РФ та енергетичної кризи, зміни податкового та митного законодавства, інфляції тощо.

Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Галицька щедрість» за результатами якого рекомендовано стратегію сильних сторін для подолання загроз, яка передбачає фокусування на критичних, найбільш ймовірних загрозах, диверсифікацію ризиків, превентивний підхід до ідентифікації загроз, впровадження хмарних технологій та цифровізацію бізнесу, впровадження гнучкої стратегії в роботі з персоналом.

Запропоновано використання державних грантових коштів для цифровізації бізнесу та збільшення штату працівників; збільшення власного капіталу за рахунок резервування прибутку або пошуку інвестора. Запропоновано використання превентивної стратегії управління забезпечення економічної

безпеки підприємства для попередження можливих ризиків та загроз до їх виникнення.

Запропоновано впровадження сучасних інформаційних технологій та сертифікованих програм для оптимізації складського та бухгалтерського обліку, що дозволить запобігти втраті даних та підвищить якість оперативного управління ризиками; використання соціальних мереж та маркетплейсів для збільшення продажів через покращення контактів з покупцями та постачальниками,

ВИСНОВКИ

В кваліфікаційній роботі досліджено управлінські аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства, сутність та значення понять «економічна безпека підприємства», «система економічної безпеки» та «механізм економічної безпеки підприємства».

Визначено, що забезпечення економічної безпеки - це неперервний системний процес контролю за внутрішнім та зовнішнім середовищем, в якому функціонує підприємство, метою якого є створення максимально сприятливого клімату для його діяльності, забезпеченості найбільшої ефективності та продуктивності тепер і в майбутньому, досягнення взаємної узгодженості інтересів керівництва та персоналу через використання можливостей системи економічної безпеки.

Розглянуто складові системи управління економічною безпекою підприємства, об'єкти і суб'єкти управління, підрозділи підприємства, які беруть участь у забезпеченні економічної безпеки управління, досліджено етапи її створення. Встановлено, що основним завданням управління економічною безпекою підприємства є ідентифікація можливих внутрішніх та зовнішніх загроз та ризиків та їх локалізація, показано механізм потенційного впливу небезпек на діяльність підприємства, принципи та способи мінімізації ризиків завдяки впровадженню відповідних методів управління економічною безпекою підприємства.

Розглянуто: механізм управління забезпеченням економічної безпеки підприємства, його складові; проведено аналіз основних завдань, які вирішуються в процесі діяльності; висвітлено заходи безпеки для досягнення мети діяльності підприємства в цілому з врахуванням впливу загроз різного рівня складності та різного походження.

Проведено дослідження діяльності товариства з обмеженою відповідальністю роздрібною торгівлі та логістики.

Проведено SWOT- та PEST-аналізи діяльності підприємства ТОВ «Галицька щедрість»; визначено, що воно працює в умовах воєнних дій та середовищі щільної конкуренції, проте за рахунок розвитку сильних сторін та контролю за ризиковими складовими діяльності, вірних управлінських рішень, має здатність протидіяти загрозам та досягти конкурентних переваг. Рівень економічної безпеки підприємства визначений як середній.

Проведено аналіз стану управління економічною безпекою підприємства відповідно складових. Вказано, що фінансова складова ТОВ «Галицька щедрість» є позитивною стороною товариства, на відміну від кадрової. Розраховані показники вказують на відносну фінансову стійкість та прибутковість, проте керівникам слід звернути увагу на велику частку запозичених коштів в структурі активів, що може дестабілізувати роботу підприємства в умовах воєнних дій, зниження рентабельності. Для зміцнення стану підприємства запропоновано збільшити розмір власного капіталу через пошук додаткових власних джерел, резервування прибутку або залучення коштів інвесторів

Запропоновано розглянути стратегію цифровізації виробничого процесу та використання сучасних сертифікованих програм для покращення діяльності та оперативного управління економічною безпекою ТОВ «Галицька щедрість», покращення зв'язків з покупцями та постачальниками, зменшення кадрових ризиків за рахунок оптимізації виробничого процесу, навчання персоналу та його взаємозамінності, збільшення чисельності персоналу. Для цього пропонується використати програму державних грантів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрійчук В. Г. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія. К. : КНЕУ, 2020. 312 с.
2. Білуха М. Т. Системна економічна безпека. Київ: КНЕУ, 2013. С. 28–34.
3. Бутинець Ф. Ф. Економічна безпека: організаційно-методичні аспекти : навч. посіб. Житомир: ЖДТУ, 2022. 400 с.
4. Вовк О. М., Бричок О. Теоретичне забезпечення формування системи економічної безпеки на транспортних підприємствах. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2014. Вип. 38. С. 40–46.
5. Воробей В. Фінансова безпека бізнесу: навч. посіб. Київ : ЦУЛ, 2020. 328 с.
6. Герасимчук В.Г Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання: Навч. посібник: КНЕУ, 2020. 360 с.
7. Грабовий П. Г. Економічна безпека підприємства: підручник. Київ : Центр учбової літератури, 2021. 376 с.
8. Гордієнко Н., Гордієнко Т. Вартісний підхід до визначення змісту категорії «економічна безпека підприємства». *Науковий вісник Херсонського державного університету, серія економічні науки*. 2015. Вип.11. Частина 2. С.78-80.
9. Дикань Л. В., Гудзь І. Є. Управління економічною безпекою суб'єктів господарювання: навч.посіб. Київ : Кондор, 2023. 278 с.
10. Економічна безпека підприємства: електронний навч.посіб. Уклад. М. І. Небава, Ю. В. Міронова. Вінниця: ВНТУ, 2017. 75 с.
11. Івко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету. Сер. Економіка*. 2014. Вип. 3 (44). С. 37-42.
12. Захарченко В. І., Волошина Н. В. Економічна безпека підприємства: теорія і практика: монографія. Київ : КНЕУ, 2022. 258 с.

- ляшенко С. М., Шипуліна Ю. С. Економічна безпека підприємств у цифровій економіці: підручник. Суми: УАБС НБУ, 2023. 312 с.
- аламбет С. В.Воропай В.А Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106–113.
- 15.Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності. Економіко-правовий аспект: навч. посіб. Київ: Атіка, 2007. 432 с.
 - 16.Капітула С. В. Економічна безпека підприємств у контексті сталого розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. 2016. Вип. 19(1). С. 54–59.
 - 17.Кириченко О. А. Стратегічне управління економічною безпекою підприємства: навч.посіб. Київ: Національний авіаційний ун-т, 2022. 188 с.
 - 18.Ковальська Л. Голій О. Голій В. Економічна безпека підприємства, сутність, структура та механізм забезпечення. *Економічний форум*. 2023. Том 1. №2.
 - 19.Ковальчук О. Економічна безпека підприємства в умовах цифровізації. *Бізнес Інформ*. 2024. № 3. С. 115–120.
 - 20.Колесникова К. Сучасні аспекти економічної безпеки підприємств: підручник. Одеса: ОНУ, 2022. 276 с.
 - 21.Кузнецова А. С. Управління ризиками та економічною безпекою підприємства: навч. посіб. Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2021. 248 с.
 - 22.Лاپин А. Економічна безпека підприємства в умовах глобалізації: підручник. Львів: ЛНУ ім. І. Франка, 2023. 290 с.
 - 23.Мазаракі А. А., Баженов Ю. П. Економічна безпека підприємств : навч. посібник. Київ: КНТЕУ, 2021. 360 с.
 - 24.Мартиненко О. М. Оцінювання економічної безпеки підприємства: методологія і практика: навч. посібник. Київ : ХНЕУ, 2023. 298 с.
 - 25.Марченко О. С. Економічна безпека підприємства: навч. посіб. Харків: Право, 2022. 246 с.

- 26.Мельник Л. Г. Інноваційні механізми економічної безпеки: монографія. Київ: КПІ, 2021. 210 с.
- 27.Мельник О. О. Інформаційні потоки в системі економічної безпеки підприємства. *Економіка та держава*. 2024. № 4. С. 92–97.
- 28.Мороз В. В. Економічна безпека: ресурсний вимір: навч.посібник. Одеса: ОНЕУ, 2020. С. 112–115.
- 29.Наконечний С. І., Романенко О. Р. Безпека бізнесу: теорія і практика:монографія. Київ: Видавничий дім «Професійна освіта», 2021. 368 с.
- 30.Онищенко В. М. Система економічної безпеки підприємства:підручник. Полтава: ПУЕТ, 2023. 276 с.
- 31.В. А. Панченко «Системні характеристики, фактори та загрози економічній безпеці підприємств». *Бізнесінформ*.2023 №9. с.166.
- 32.Пономарьов В. П. Економічна безпека підприємств: ризики, загрози, захист:монографія. Київ: КНЕУ, 2021. 288 с.
- 33.Пригунов П. Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств *Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 103–108.
- 34.Приходченко В. І. Розробка стратегії економічної безпеки підприємства: Суми: СумДУ, 2020. 280 с.
- 35.Семенченко А. І. Стратегічне управління економічною безпекою : монографія. Київ : НАДУ, 2022. 352 с.
- 36.Сосновська О. О. Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*. 2018. № 3. С. 124-132.
- 37.Соловійов В. М. Загрози економічній безпеці підприємства та методи їх нейтралізації:навч.посіб. Київ: КНЕУ, 2023. 300 с.
- 38.Стегней М. І., Михальчинець Г. Т., Нестерова С. В., Петричко М. М. Модель управління економічною безпекою бізнесу в умовах подолання сучасних загроз. *Journal of management, economics and technology*. 2024. № 2. С. 27–38.

- 39.Тимошенко І. В. Ризик-менеджмент у забезпеченні економічної безпеки: навч.посібн. Київ: Кондор, 2022. 284 с.
- 40.Федоренко В. Г. Економічна безпека підприємства: підручник. Київ : Академвидав, 2021. 368 с.
- 41.Хома І. Б., Хома О. Б. Економічна безпека: теорія і практика : навч. посібник. Тернопіль: ТНЕУ, 2023. 404 с.
- 42.Шевченко О. В. Управління ризиками в економічній безпеці підприємства.:монографія. Харків : ХНЕУ, 2020. 276 с.
- 43.Яременко О. Особливості забезпечення економічної безпеки підприємств: комплаєнс-підхід. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. № 5(322). С. 140–145.
- 44.Закон України «Про основи національної безпеки України» від 19.06.2003 № 964-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/964-15>
- 45.Закон України «Про господарські товариства» від 19.09.1991 № 1576-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
- 46.Закон України «Про захист економічної конкуренції» від 11.01.2001 № 2210-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>
- 47.Закон України «Про Бюро економічної безпеки» від № 1089-IX від 16.12.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1576-12>
- 48.Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року від 11 серпня 2021 року URL <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/n0048525-21>
- 49.Шуміло О. С. Особливості наукових підходів до визначення поняття «економічна безпека підприємства». *Проблеми економіки*. 2014. № 4. С. 339-344
- 50.Черевко О. В. Стратегічне управління фінансово-економічною безпекою підприємство. *Науковий вісник Університету державної фіскальної служби України*. 2020. № 2. С. 112–118.
- 51.Занора В. О. Концептуальні засади управління економічною безпекою підприємств. *Економіка та держава*.2021. № 3. С. 88–91.

- 52.Архипенко Т. А. Систематизація визначень поняття «економічна підприємства» . *Економічний форум*. 2021. № 3. С. 45–49.
- 53.Архипенко Т. А. Ефективність логістичного ланцюга як чинник економічної безпеки підприємств. *Економіка і суспільство*. 2023. № 52 С. 64–70.
- 54.Артеменко Л. П., Ярова Ю. О. Структура економічної безпеки підприємства в умовах кризи. *Вісник НТУУ «КПІ»*. 2022. № 17. С. 128–133.
- 55.Башинська І. О. Інноваційно-інформаційні технології для забезпечення інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки підприємства. Міжуніверситетська колективна монографія. К.: НАН України, 2017. С. 607–635.
- 56.Данілова Е. І. Системний підхід до управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і суспільство*. 2021. № 33. С. 52–58.
- 57.Дуб Б. С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Економіка і суспільство*. 2020. № 21. С. 97–102.