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

УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

кваліфікаційна робота
здобувачки вищої освіти
4 курсу заочної форми навчання
Надії РОЙКО

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

Рецензент
Директор ТОВ «Автошанс плюс»
Максим ГРЕЩАК

Кваліфікаційна робота допущена до захисту
«___» _____ 2024 р., протокол № ____

Завідувач кафедри менеджменту
_____Галина ЛЕСЬКІВ
(підпис)

Львів
2024

АНОТАЦІЯ

РОЙКО Н. Управління економічною безпекою підприємства. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2024.

У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління економічною безпекою підприємства. У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління економічною безпекою підприємства. Результатом дослідження стали рекомендації щодо підвищення економічної безпеки підприємства на основі цифровізації структурних підрозділів.

Ключові слова: економічна безпека, загроза, управління економічною безпекою підприємства, конкурентоспроможність, механізм управління.

ANNOTATION

ROYKO N. Management of the economic security of the enterprise. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2024.

In the first chapter, a theoretical study of the economic security management of the enterprise was conducted. In the second section, an analysis of the internal and external environment of the enterprise, an assessment of the management of economic security of the enterprise was carried out. The result of the study was recommendations for increasing the economic security of the enterprise based on the digitization of structural divisions.

Key words: economic security, threat, management of economic security of the enterprise, competitiveness, management mechanism.

ЗМІСТ

ВСТУП…… 5

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА 7

1.1. Визначення сутності поняття «управління економічною безпекою підприємства»…… 7

1.2. Процес управління економічною безпекою підприємства……... 11

1.3. Механізм управління економічною безпекою підприємства……... 14

Висновки до першого розділу..... 18

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»……... 19

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства……... 19

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства……... 24

2.3. Оцінка стану та напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства……... 31

Висновки до другого розділу…… 56

ВИСНОВКИ…… 57

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ……... 59

ДОДАТКИ……..... 63

ВСТУП

Актуальність теми. Повномасштабне вторгнення рф в Україну обумовило появу нових викликів та підвищення існуючих загроз економічній безпеці країни. Руйнування інфраструктури, скорочення ділової активності та обсягів виробництва усіх галузей економіки, відтік висококваліфікованих кадрів за кордон, наявність великої кількості внутрішньо переміщених осіб, які потребують соціальної допомоги, зниження трудового потенціалу внаслідок мобілізації та інші несприятливі виклики потребують особливого підходу до розв'язання проблеми забезпечення економічної безпеки на усіх рівнях.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Все це вимагає підвищеної уваги до проведення дослідження та розробки практичних рекомендацій щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. На сьогоднішній день існує значна кількість досліджень науковців, фахівців у галузі економічної безпеки, зокрема, у працях О.В. Ареф’єва, О.В. Ілляшенко, І.П. Мігус, В.В. Джеджула, А.М. Якимова та А.О. Кушнірук, В.В. Прохорова та інші.

Метою кваліфікаційної роботи є дослідження сутності економічної безпеки підприємства на основі систематизації загроз та визначення механізмів управління економічної безпеки підприємства в умовах воєнного стану.

Завданням кваліфікаційної роботи є:

- дослідити підходи науковців до визначення сутності поняття управління економічною безпекою підприємства»;
- охарактеризувати механізм управління економічної безпеки підприємства та його основні елементи;
- оцінити діяльність підприємства в конкурентному середовищі;
- визначити перелік зовнішніх та внутрішніх чинників, які впливають на управління економічної безпеки підприємства;
- дослідити стан управління економічною безпекою підприємства;
- запропонувати механізм зміцнення економічної безпеки підприємства на основі цифровізації управління.

Об’єктом дослідження є процеси управління економічною безпекою підприємства.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів щодо управління економічною безпекою підприємства.

Методи дослідження. Теоретичною базою дослідження є наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених з питань управління економічною безпекою підприємства. У процесі вивчення теоретичних основ управління економічною безпекою підприємства використано загальнонаукові методи дослідження; аналіз стану управління економічною безпекою підприємства проведено шляхом дедукції та індукції, матричних методів, розрахунково-аналітичних та порівняльних методів дослідження.

Інформація про практичне значення роботи, апробацію результатів дослідження (їх впровадження на підприємстві чи організації, участь у науково-практичних конференціях, публікації). Результати наукової роботи, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 10 травня 2024 року).

Структура та обсяг роботи. У першому розділі проведено теоретичне дослідження управління економічною безпекою підприємства. У другому розділі здійснено аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, оцінку управління економічною безпекою підприємства. На основі результатів аналізу розроблено рекомендації щодо зміцнення економічної безпеки підприємства на основі цифровізації управління.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 63 сторінках. Робота містить 11 рисунків, 15 таблиць, список використаних джерел 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1
ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Визначення сутності поняття «управління економічною безпекою підприємства»

В сучасних несприятливих умовах дестабілізаційного розвитку стоїть потреба перед менеджерами переорієнтовувати діючий бізнес та продовжувати фінансово-господарську діяльність підприємств, підвищувати обсяги виробництва продуктів, розширювати ринки збуту, забезпечувати суспільство робочими місцями, сплачувати податки, зміцнювати рівень економічної безпеки.

Розглянемо наукові підходи до визначення сутності «економічна безпека» як економічного наукового терміну (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Наукові підходи до визначення сутності «економічна безпека» як економічного наукового терміну [1]

Автори	Визначення
Трофімова Л. М. [1]	Економічна безпека - це системна категорія ефективності діяльності підприємства, що характеризує такий стан економічної безпеки, при якому забезпечується стабільна ефективність діяльності організації (стратегічний аспект) і підвищення ефективності діяльності організації в разі зниження безпеки рівня (тактичний аспект) на основі захищеності від негативних впливів з боку зовнішнього і внутрішнього бізнес-середовища з урахуванням циклічності розвитку та контролю за дотриманням оптимальності його інтересів.
Клейнер Б.Г. [1]	Економічна безпека – це стан підприємства, при якому життєво важливі компоненти структури і його діяльності характеризуються високим ступенем захищеності від небажаних змін.

продовження таблиці 1.1

О. Ілляшенко [5, с. 102]	Економічна безпека підприємства – це стійка впорядкованість елементів, зв'язків та відносин між ними, які визначаються метою функціонування системи та виконуваними нею функціями і залишаються незмінними під час виконання системою її функції у різних режимах функціонування»
П. Пригунок [8, с. 107].	Економічна безпека підприємства – це організаційна підсистема підприємства, що складається з сукупності організаційних, управлінських, технічних, правових і інших заходів, сукупності сил і засобів, направлених на забезпечення безпеки підприємства, захисту законних інтересів його керівництва й інвесторів, сприяння забезпеченню стійкого розвитку підприємства.
О. Захаров [4]	Економічна безпека підприємства – це сукупність внутрішніх і зовнішніх суб'єктів забезпечення економічної безпеки підприємства, що мають спільні цілі, наділених відповідними функціями і правовими повноваженнями, що мають необхідну матеріальну-технічну базу, підготовлений персонал, механізми управління і взаємодії, що володіють технологіями, формами і методами визначення, зниження рівня і протидії небезпека і загрозам в сфері економіки.
О. Ляшенко, Ю. Погорелова [12, с. 25].	Економічна безпеки підприємства – це комплекс організаційно-управлінських, режимних, технічних, профілактичних і пропагандистських заходів, спрямованих на кількісну реалізацію захисту інтересів підприємства від зовнішніх та внутрішніх загроз.

Отже, проведений аналіз сутності «економічна безпека підприємства» вказує на те, що основний акцент ставиться на:

- забезпеченні фінансової стабільності та незалежності підприємства;
- підвищенні конкурентоспроможності потенціалу підприємства;
- досягненні продуктивності менеджменту та ефективності управління підприємством;
- мінімізації руйнівного впливу загроз зовнішнього та внутрішнього середовища;

- правовому захисті усіх напрямків діяльності підприємства та комерційних інтересів;

- забезпечення захисту комерційної таємниці, інформаційних ресурсів та досягнення оптимального рівня роботи усіх структурних підрозділів;

- організації безпеки персоналу та майна підприємства.

Управління економічною безпекою підприємства визначається складовими управління. Під управлінням економічною безпекою підприємства фахівці розуміють систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, що пов’язані із забезпеченням захисту його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз [2].

Властивості економічної безпеки підприємства як об’єкта управління наведено на рис. 1.1.

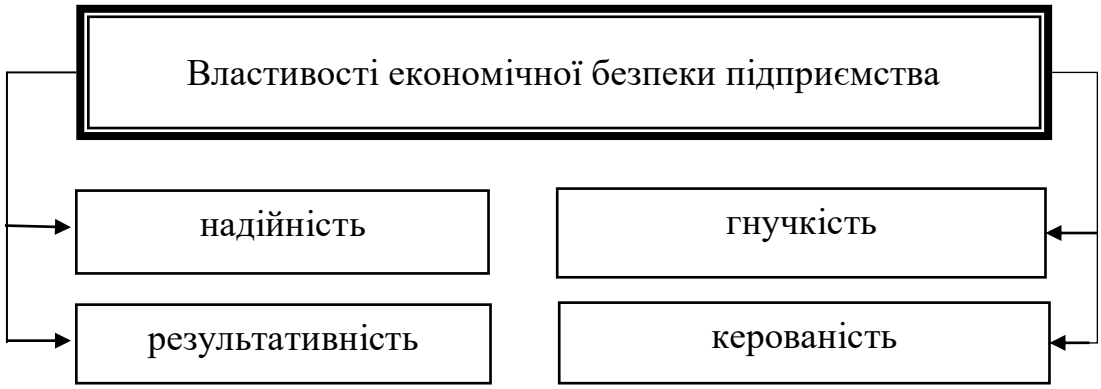


Рис. 1.1. Властивості економічної безпеки підприємства як об’єкта управління [3]

Розглядаючи економічну безпеку підприємства як об’єкт управління, акцент робиться на функціях управління, які забезпечують досягнення встановленої мети. Зазначені властивості економічної безпеки як об’єкта управління характеризуються здатністю:

• забезпечувати певний рівень економічної безпеки підприємства шляхом використання запасу міцності щодо протидії руйнівному впливу загроз;

• забезпечувати певний рівень економічної безпеки підприємства шляхом використання різних способів узгодження прав та інтересів власників та працівників підприємства;

• досягати цілей управління економічною безпекою підприємства;

• впливати на результативність управління економічною безпекою [3].

Управління економічною безпекою можна здійснювати за умови дослідження характерних ознак, принципів та законів функціонування підприємства, які тісно пов'язані з системою менеджменту підприємства.

Щоб система економічної безпеки була ефективною, вона має відповідати певним науковим принципам:

1) принцип безперервності (постійно відстежувати зміну зовнішнього та внутрішнього середовища);

2) принцип стратегічності (забезпечення реалізації основних інтересів підприємства);

3) принцип простоти (має бути зрозумілий керівникам і персоналу); 4) принцип централізації (функціональна незалежність процесів безпеки повинна бути гарантована в рамках конкретного підприємства);

5) принцип керованості (передбачає конкретні адміністративно-організаційні заходи);

6) принцип універсальності (має використовуватися більшістю підприємств) [6].

Система управління економічною безпекою підприємства передбачає об'єднання суб'єктів та об'єктів безпеки в процесі функціонування підприємства. Суб'єктами безпеки є усі структурні підрозділи, 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.

1.2. Процес управління економічною безпекою підприємства

Високий динамізм середовища функціонування, який, поєднуючись із критичною агресивністю суб'єктів зовнішнього середовища, вимагає приділення максимальної уваги формуванню безпечних умов зусиллями самих підприємств. Управління економічною безпекою підприємства реалізується через відповідні підходи та функції, які формують певні результати діяльності, здійснюють оцінку потенціалу підприємства, визначають напрями подолання загроз та використання можливостей.

Розглянемо етапи управління економічною безпекою підприємства рис. 1.2.



Рис. 1.2. Етапи управління економічною безпекою підприємства [7]

Економічна безпека підприємств характеризується такими рівнями:

- стабільний рівень визначається наявністю власних ресурсів (матеріальних, трудових, фінансових та інформаційних) підприємства, можливостю протидіяти внутрішнім та зовнішнім загрозам;

- нестабільний рівень вказує на незабезпеченість власними ресурсами, підприємство використовує залучені кошти, система безпеки здатна протистояти ризикам та загрозам;

- критичний рівень визначається недостатніми власними та позиковими ресурсами, підприємство має внутрішні загрози діяльності, протистояти вдається лише незначним ризикам;

- кризовий рівень призводить до банкрутства підприємства.

Процес управління економічною безпекою підприємства покликаний виконувати цілий комплекс функцій, а саме [9]:

- інформаційна (передбачає спостереження змін у внутрішньому й зовнішньому середовищі з метою виявлення змін, які вказують на появу та посилення викликів, ризиків та загроз);

- аналітична (узагальнення, перевірка, аналіз, визначення тенденцій та розроблення прогнозів щодо поточного рівня й можливих змін рівня безпеки під впливом внутрішніх і зовнішніх факторів);

- забезпечувальна (організація ресурсного й організаційного забезпечення, яке необхідне для розроблення й реалізації захисних заходів);

- захисна (розроблення й реалізації заходів щодо протидії та/або адаптації до впливу внутрішніх й зовнішніх загроз);

- контрольна (спостереження зміни рівня економічної безпеки підприємства під час реалізації управлінського впливу суб’єктів та об’єктів безпеки з метою своєчасного внесення змін та забезпечення високої ефективності безпекової діяльності й раціонального використання ресурсного й організаційного забезпечення).

Основним завданням управління економічною безпекою підприємства є визначення загроз, подолання впливу їх наслідків та забезпечення ефективного

та стабільного функціонування. Своєчасна ідентифікація загроз економічній безпеці, розробка заходів мінімізації негативного впливу та зміцнення фінансової стійкості підприємства можна завдяки впровадженню сучасних методів управління економічною безпекою підприємства (рис. 1.3).

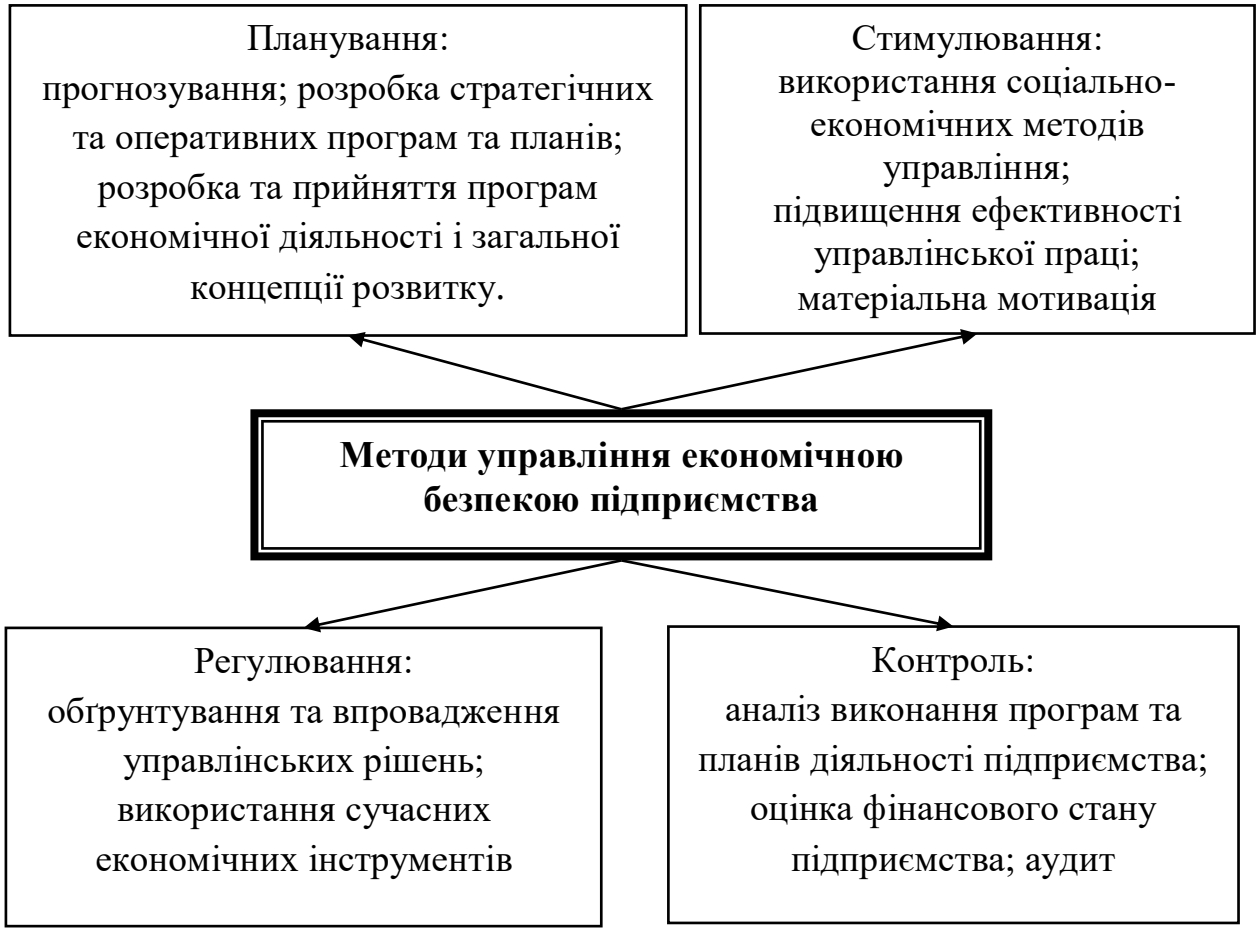


Рис. 1.3. Сучасні методи управління економічною безпекою підприємства [10]

Розглянуті методи управління економічною безпекою підприємства забезпечують здійсненні комплексу оперативних, тактичних та стратегічних заходів спрямованих на виявлення та подолання внутрішніх та зовнішніх загроз, пошук та розвиток можливостей підприємства. Управління економічною безпекою підприємства формує сприятливі умови діяльності підприємства, проте потребує фінансових інвестицій, залучення матеріальних та інформаційних ресурсів, використання людського капіталу.

1.3. Механізм управління економічною безпекою підприємства

Однією з пріоритетних проблем, які виникають перед підприємства в сучасних умовах є управління економічною безпекою підприємства. У своїй діяльності підприємства перебувають під впливом загроз різного рівня складності та різного походження, а тому своєчасна реакція на дію таких загроз формує систему управління економічною безпекою підприємства.

Важливим елементом системи економічної безпеки підприємства є механізм її управління, який сприяє вирішення поставлених завдань системи безпеки та досягненню цілей підприємства в цілому. Проведемо дослідження механізму управління економічною безпекою підприємства (табл. 1.2).

Таблиця 1.2.

Підходи до визначення сутності поняття «механізми управління економічною безпекою підприємства» [12]

Автор	Визначення
Антонова О.В. [17]	Під механізмом управління економічною безпекою підприємства розуміється сукупність основних елементів впливу (складових) на процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо забезпечення захисту пріоритетних збалансованих фінансових інтересів підприємства від реальних та потенційних загроз зовнішнього та внутрішнього характеру, параметри якого створюють передумови генерування, збереження та зростання ринкової вартості підприємства.
Єрмошенко М.М. [12]	Механізм управління економічною безпеки передбачає сукупність таких елементів: економічні закономірності; цілі і завдання управління; функції; організаційну структуру; принципи, методи, кадри, техніку та технологію управління; критерії оцінки ефективності системи управління.
Черевко О.В. [12]	Механізм управління економічною безпекою підприємства включає використання принципів, які здатні підвищити довіру до підприємства.

Отже, в системі економічної безпеки підприємства під механізмом можна розуміти запропонований порядок процесів, які забезпечують економічну безпеку підприємства. Механізм управління економічною безпекою підприємства варто розділити на превентивне та антикризове управління. Превентивний механізм управлінням економічною безпекою підприємства передбачає планування стратегії розвитку підприємства, прогнозування та ситуаційний аналіз, планування змін для своєчасної адаптації підприємства. Антикризовий механізм управлінням економічною безпекою підприємства передбачає реалізацію заходів для оперативного реагування на події.

Розробка механізму управління економічною безпекою є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, що потребує врахування його стратегічних цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань [13]. Розглянемо складові елементи механізму управління системою економічної безпеки підприємства (рис. 1.4).

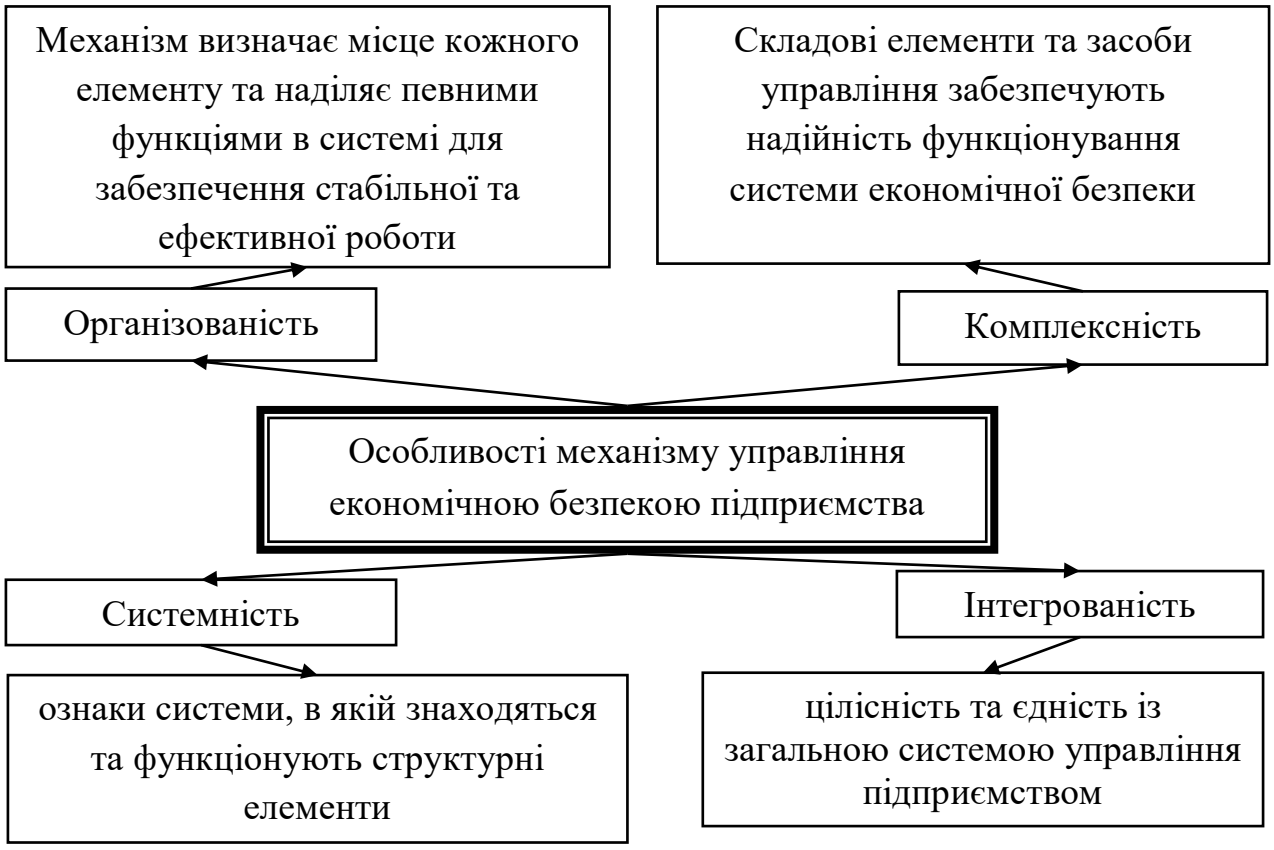


Рис. 1.4. Особливості механізму управління економічною безпекою [18]

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 [19].

Визначення рівня економічної безпеки матричним методом передбачає формування стратегії та відповідних заходів на підставі матриці з врахуванням рівня загроз (РЗ) та рівня можливостей підприємства (РМ) (рис. 1.5).



Рис. 1.5. Матриця обґрунтування стратегії управління економічною безпекою
Джерело: розроблено автором на підстав [20]

Згідно матриці обґрунтування стратегії управління економічною безпекою підприємства здійснюється поділ результатів оцінки рівня загроз та рівня можливостей адаптації на низькі та високі через значення величин. В результаті поділу матриця складається з 4 квадрантів, які передбачають впровадження стратегії управління економічною безпекою підприємства:

– консервативна – реалізується за низького рівня загроз і низького рівня можливостей. Передбачає розробку заходів, орієнтованих на нарощення можливостей підприємства;

– захисна – формується у випадку високого рівня загроз та низького рівня можливостей. Орієнтована на посилення слабких сторін суб’єкта бізнесу з одночасним нівелюванням загроз;

– конкурентна – обґрунтованою є у випадку низького рівня загроз та високого рівня можливостей до реагування; передбачає заходи, спрямовані на формування додаткових резервів у діяльності на випадок реалізації несподіванок стратегічного або тактичного характеру;

– агресивна – реалізується за високого рівня обох параметрів та спрямована на нівелювання загроз з одночасним покращенням становища підприємства.

Прийняття управлінських рішень щодо управління економічною безпекою підприємства є важливою складовою системи менеджменту яка впливає на перспективи функціонування та розвитку підприємства. Розробка заходів у рамках обґрунтованої стратегії управління економічною безпекою підприємства з врахуванням рівня загроз та можливостей протидіяти загрозам передбачає щодо :

1) консервативної стратегії:

- оптимізація структури управління підприємством;
- впровадження системи навчання персоналу та підвищення кваліфікації;
- удосконалення механізмів управління витратами.

2) захисної стратегії:

- скорочення видів діяльності, зменшення обсягів виробництва;
- оптимізація організаційної структури управління;
- удосконалення методів ціноутворення;
- оптимізація структури власного та позичкового капіталу.

3) конкурентної стратегії:

- управління якістю продукції;
- управління логістичними витратами;
- вивчення нових каналів збуту.

4) агресивної стратегії:

- технологічні інновації;
- вихід на нові ринки збуту;
- інтеграція та диверсифікація.

Висновки до першого розділу

1. Проведено дослідження сутності «економічна безпека підприємства» вказує на те, що основний акцент ставиться на забезпеченні фінансової стабільності та незалежності підприємства; організації безпеки персоналу та майна підприємства.

2. Вказано, що під управлінням економічною безпекою підприємства фахівці розуміють систему принципів і методів розробки та реалізації управлінських рішень, що пов’язані із забезпеченням захисту його економічних інтересів від внутрішніх і зовнішніх загроз.

3. Наголошено, що розглядаючи економічну безпеку підприємства як об’єкт управління, акцент робиться на функціях управління, які забезпечують досягнення встановленої мети.

4. Досліджено, що управління економічною безпекою можна здійснювати за умови дослідження характерних ознак, принципів та законів функціонування підприємства, які тісно пов’язані з системою менеджменту підприємства.

5. Виокремлено, що суб’єктами безпеки є усі структурні підрозділи, 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.

6. Наголошено, що основним завданням управління економічною безпекою підприємства є визначення загроз, подолання впливу їх наслідків та забезпечення ефективного та стабільного функціонування.

7. Розглянуто механізм управління економічною безпекою підприємства, який забезпечує реалізацію стратегічних заходів спрямованих на виявлення та подолання внутрішніх та зовнішніх загроз, пошук та розвиток можливостей підприємства.

РОЗДІЛ 2
АНАЛІЗ УПРАВЛІННЯ ЕКОНОМІЧНОЮ БЕЗПЕКОЮ ТОВ «АВТОШАНС-ПЛЮС»

2.1. Загальна характеристика та система управління підприємства

Виходячи зі своїм продуктом на будь-який ринок, виробник повинен розуміти, що він не може обслуговувати всіх його споживачів навіть володіючи достатніми виробничими потужностями. Річ у тім, що покупці керуються у придбанні того чи іншого продукту зовсім різними мотивами. Тому логічною і корисною справою є поділ (сегментація) ринку згідно з мотивами поведінки покупців та іншими ознаками на гомогенні частини (сегменти) і розробка пропозиції продукту, яка може максимально задовольнити потреби окремих сегментів ринку [22].

Товариство з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс» це універсальний автосервіс з обслуговування легкових автомобілів. Основними напрямками діяльності товариства є:

- комп'ютерна діагностика систем управління двигуном;
- ремонт ходової частини і підвіски легкових автомобілів;
- заміна оливи;
- планове технічне обслуговування легкових автомобілів;
- ремонт гальмівної системи легкових автомобілів;
- обслуговування/заправка кондиціонерів;
- перевірка і регулювання світла фар;
- підбір та продаж запчастин;
- перевірка акумуляторів;
- перевірка кутів установки коліс (розвал-сходження);
- установка автосигналізацій, парктроників, центральних замків;
- передпродажна діагностика автомобілів;
- регламентне технічне обслуговування автомобілів.

Автосервісний ринок України знаходиться в стадії розвитку, який характеризується потребою автомобільного парку в автосервісному обслуговуванні. Сучасних ринок автосервісу в Україні представлений такими видами:

- незалежний автосервіс (automotive aaftermarket);
- авторизований автосервіс (фірмовий, дилерський, офіційний, OES – Original Equipment Service);
- мережеві автосервіси [23].

Проведемо характеристику автосервісного ринку України (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Характеристика ринку автосервісних послуг [23]

№	Типи ринків	Характеристика
1.	Незалежний автосервіс (automotive aaftermarket	Характерною особливістю незалежного автосервісу є те, що він створюється на добровільних засадах за професійними ознаками з невеликою чисельністю працівників - до 15 осіб. Здійснює обслуговування та ремонт автомобілів у післягарантійний період.
2.	Авторизований автосервіс	Характерною особливістю підприємств авторизованого сервісу є те, що вони виконують повний цикл продажу: продаж автомобілів, запасних частин та послуг автосервісу. Такий вид автосервісу здійснює передпродажне обслуговування, технічне обслуговування в рамках регламентного меню та гарантійні ремонти протягом гарантійного терміну.
3.	Автосервісні мережи	Мережевий автосервіс створюється на базі незалежних СТО та продавців запасних частин, який створює умови зростання конкурентних переваг за рахунок нижчої ціни, високої якості обслуговування, великої кількості клієнтів, гарантійному обслуговуванню та стабільному розвитку. В рамках дилерських мереж продажу автомобілів можуть створювати автосервісні мережі (Soft Franchise), які сприймаються клієнтами як надійні партнери з фаховим персоналом та технологічним розвитком.

У процесі експлуатації автомобіля його функціональні властивості поступово погіршуються внаслідок спрацьовування, корозії, пошкодження деталей, утомленості матеріалу, з якого їх виготовлено. В автомобілі виникають різні несправності (дефекти), що знижують ефективність його експлуатації. Для запобігання появі дефектів і своєчасного усунення їх автомобіль піддають технічному обслуговуванню та ремонту [22].

Охарактеризуємо види технічного обслуговування автомобілів за функціональними ознаками та визначимо, якими функціональними характеристиками володіє ТОВ «Автошанс-плюс» (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Види технічного обслуговування автомобілів за функціональними ознаками

Функціональні ознаки	Характеристика
1. За видами	1. Щоденне технічне обслуговування
	2. Сезонне технічне обслуговування
2. З періодичністю	Визначається пробігом автомобіля, що встановлюється залежно від умов його експлуатації
2. Види робіт з техобслуговування:	
- щоденне технічне обслуговування	здійснюється чергове технічне обслуговування: - контроль стану автомобіля; - підтримання належного зовнішнього вигляду; - заправлення паливом, мастильним матеріалом та охолодною рідиною; - санітарне обробка кузова.
- сезонне технічне обслуговування	здійснюється двічі на рік та передбачає: - заміну сезонних сортів мастильних матеріалів і охолодних рідин; - промивання відповідних систем; - установлення або зняття втеплювачів і приладів передпускового підігрівання двигунів.

Джерело: складено автором на підставі [22] та журналу обліку послуг

Розглянемо організаційну структуру управління ТОВ «Автошанс-плюс» (рис. 2.1).

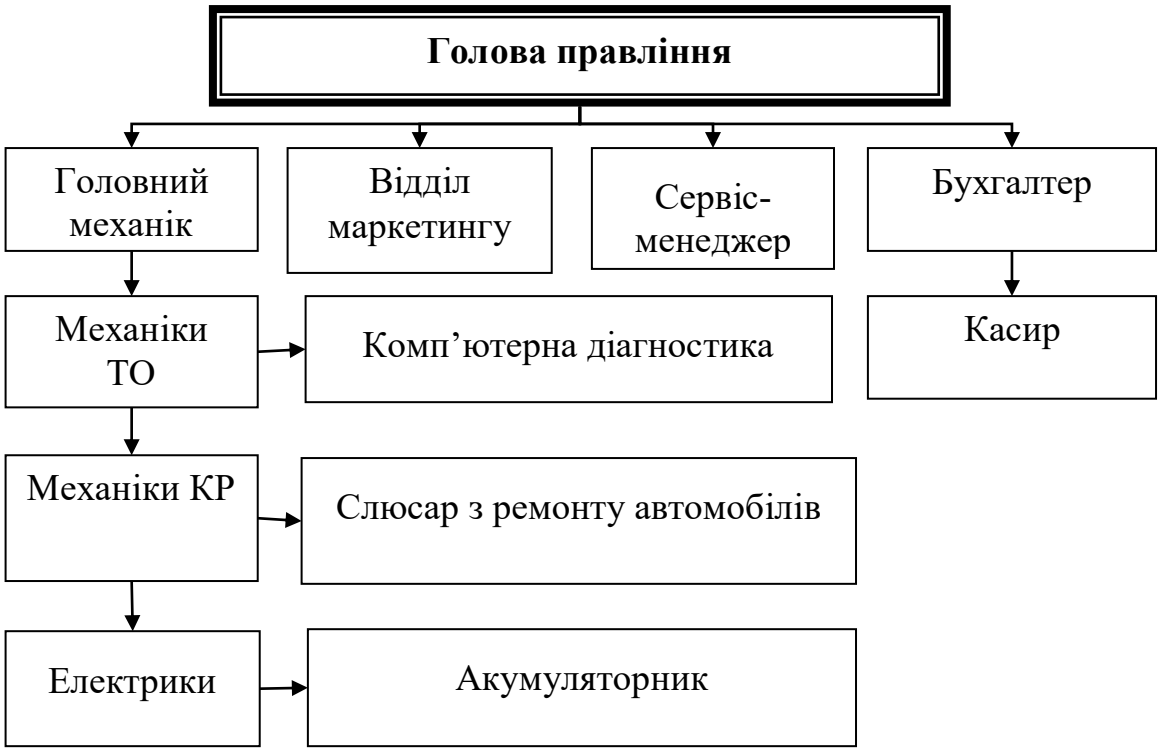


Рис. 2.1. Організаційна структура управління ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано на підставі статуту та Положення про товариство

ТОВ «Автошанс-плюс» використовує функціональну структуру управління, яка характеризується децентралізованим виконанням функціональних обов'язків. З метою налагодження горизонтальної та вертикальної координації необхідно дотримуватися таких вимог [24]:

1) наявність мети;

2) повноваження і відповідальність розподіляються на основі компетентності;

3) відповідальність на основі зобов'язання виконання поставлених цілей і їх наслідків;

4) управління влади закріплена формально, при цьому влада керівництва повинна підтримуватися іншими формами влади крім традиційної;

5) повинна бути налагоджена матеріально-технічна база:

- рівень організованості матеріально-технічної бази;

- забезпеченість високопродуктивним технологічним обладнанням;

- надійність функціонування та адаптованість планово-попереджувальної системи технічного обслуговування до умов роботи підприємства;

- забезпеченість виробництва інформацією про стан виробництва та технічний стан рухомого складу;

- рівень кваліфікації працівників виробництва.

Голова правління визначає стратегію, тактику та політику функціонування, приймає управлінські рішення щодо координації роботи структурних підрозділів, контролює дотримання працівниками встановлених нормативів та правил, забезпечують безпеку персоналу.

Відділ маркетингу аналізує ринкові можливості, зовнішні загрози, які негативно впливають на конкурентні позиції, здійснює обґрунтування вибору цільових ринків, розробляє рекламну кампанію та формує ціни на автосервісні послуги.

Бухгалтер здійснює ведення грошових операцій та матеріальних цінностей, нарахування заробітної плати, ведення податкового обліку, аналізує структуру капіталу, розраховує показники, які є індикаторами економічної безпеки.

Сервіс-менеджер здійснює контроль за дотриманням термінів і регламенту виконання сервісного обслуговування та ремонтних робіт; координацію переміщення запчастин для виконання сервісних замовлень та проведення робіт з ремонту автотранспорту.

Фахівці ТОВ «Автошанс-плюс» здійснюють усі види робіт відповідно до затверджених функціональних обов’язків. В систему товариства входить магазин з продажу запчастин, а також автомийка.

Оптимальність організаційної структури визначається можливостями персоналу надавати якісні послуги для задоволення потреб клієнтів; вмінням менеджерів визначати індивідуальні тенденції, вікові відмінності; впровадження дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу.

2.2. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Діяльність ТОВ «Автошанс-плюс» відбувається завдяки організованому, своєчасному та ефективному управлінню, шляхом реалізації функцій менеджменту: організація, планування, координація, стимулювання, регулювання, контроль. Аналіз середовища вважається початковим процесом стратегічного управління, оскільки він забезпечує як базу для визначення місії і цілей підприємства, так і для розробки стратегії поведінки, що дозволить підприємству здійснити свою місію і досягти своїх цілей» [25].

Розглянемо складові зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс» (рис. 2.2).



Рис. 2.2. Складові зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

Джерело: побудовано автором на підставі [25]

Одним з важливих методів контролінгу є дослідження сильних і слабких місць, а також можливостей та загроз. Цей вид аналізу називається SWOT-аналіз. Дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс» проведемо за допомогою експертної оцінки спеціалістів, за певним сценарієм проводиться обговорення проблемних питань, сильних сторін та можливостей товариства.

На першому етапі проведення SWOT-аналізу визначимо сильні та слабкі сторони ТОВ «Автошанс-плюс» табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Автошанс-плюс»

Сильні сторони	Загальна оцінка	Слабкі сторони	Загальна оцінка
1. Наявність матеріально-технічної бази	50	1. Недостатня реклама	50
2. Розвинута інфраструктура	30	2. Дебіторська заборгованість	20
3. Вигідне місцезнаходження	10		
4. Висококваліфіковані кадри	40		
Разом	130		70

Джерело: складено на підставі власного дослідження

Досліджуючи внутрішнє середовище можна сказати, що сильні сторони переважають над слабкими сторонами. Слабкими сторонами ТОВ «Автошанс-плюс» є недостатнє використання соціальної платформи для популяризації свого підприємства. Крім того, необхідно з зростанням заборгованості клієнтів за виконані роботи, виникає проблема нестачі власного оборотного капіталу.

На другому етапі проведемо аналіз можливостей та загроз зовнішнього середовища табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Аналіз чинників зовнішнього середовища

Зовнішні можливості						
Чинники	Ймовірність реалізації можливостей			Вплив можливостей на товариство		
	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4=2x3	5	6	7=5x6
1.Збільшення попиту клієнтів	7	0,9	6,3	9	0,9	8,1
2.Збільшення асортименту надання автопослуг	9	0,8	7,2	8	0,9	6,3
3. Зростання привабливості та стабільності галузі	9	0,9	8,1	9	0,9	8,1
4.Формування сприятливого іміджу	8	0,5	4,0	5	0,6	3,0
5.Збільшення кількості партнерів	6	0,8	4,8	8	0,8	6,5
6.Розширення сегменту ринку	8	0,7	5,6	8	0,8	6,4
7.Підвищення якості дистриб'юторських послуг	5	0,5	2,5	5	0,9	4,5
Разом	-	-	32,8	-	-	26,8

Джерело: складено автором на підставі власних досліджень

За даними таблиці 2.4. будуємо матрицю ймовірностей ТОВ «Автошанс-плюс» рис. 2.3. За результатами побудованої матриці можна зробити висновок, що зовнішніми можливостями ТОВ «Автошанс-плюс» є:

- зростання привабливості та стабільність галузі перебуває в полі високої ймовірності реалізації та сильного впливу на товариство, тому цю можливість треба використати та врахувати при прийнятті управлінських рішень щодо формування стратегії товариства;

- збільшення асортименту надання автопослуг потрапили в квадрант середньої ймовірності реалізації та помірного впливу на товариство, тому цю можливість треба впроваджувати при стратегічному плануванні;

Ймовірність використання можливостей	Вплив можливостей		
	Сильний (С)	Помірний (П)	Низький (Н)
Висока (В) 10 7	ВС *3	ВП *2	ВН
Середня (С) 4	СС *6 *1	СП *4 *5	СН
Низька (Н) 1 10	НС	НП *7 7	НН 4 1

Рис. 2.3. Матриця наслідків можливостей ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.4

- збільшення попиту клієнтів та розширення сегменту ринку знаходиться в полі миттєвого реагування з середньою ймовірністю реалізації та сильним вплив на товариство. Використання цієї можливості сприятиме розширенню мережі надання автосервісних послуг та зростання клієнтів, що позитивно впливатиме на фінансові результати товариства;

- збільшення кількості партнерів та формування сприятливого іміджу потрапили в квадрант матриці середньої ймовірності реалізації та помірного впливу. Хоча такі можливості не перебувають в полі миттєвого реагування, проте реалізація цих чинників є важливою стратегічною перспективу товариства для стійкого розвитку;

- підвищення якості дистриб'юторських послуг перебуває у полі низької ймовірності реалізації та помірного впливу. Розвиток цієї можливості також позитивно впливає на конкурентні переваги товариства, а тому кожну можливість потрібно аналізувати та впроваджувати у процесі управління.

Проведемо аналіз загроз зовнішнього середовища, дані узагальнимо в таблиці 2.5.

Таблиця 2.5

Аналіз загроз зовнішнього середовища ТОВ «Автошанс-плюс»

Зовнішні загрози						
Чинники	Ймовірність реалізації загроз			Вплив загроз		
	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка	Вага	Ймовірність	Загальна оцінка
1	2	3	4	5	6	7
1.Військовий стан	9	1,0	9,0	9	1,0	9,0
2.Зменшення купівельної спроможності клієнтів	8	0,8	7,2	8	0,8	6,4
3. Енергетична криза	8	0,9	7,2	9	0,9	8,1
4.Підвищення цін на паливо-мастильні матеріали	8	0,8	6,4	9	0,9	7,2
5.Збільшення конкурентів	6	0,8	4,8	5	0,8	4,0
6.Податковий тиск	5	0,5	2,5	5	0,7	3,5
7. Блокада на кордоні	8	0,8	6,4	9	0,9	8,1
Разом	-	-	45,1	-	-	47,1

Джерело: складено автором на підставі власних досліджень

На підставі таблиці 2.5 побудуємо матрицю впливу загроз ТОВ «Автошанс-плюс» рис. 2.4. Отже, розглянувши матрицю загроз можна зробити висновок, що ТОВ «Автошанс-плюс», що на діяльність товариства впливають такі зовнішні загрози:

Ймовірність реалізації загроз	Вплив загроз		
	Руйнівні (Р)	Тяжкі (Т)	Легкі (Л)
Висока (В)	ВР	ВТ	ВЛ
10	*1		
	*3	*2	
7			
Середня (С)	СР	СТ	СЛ
	*4	*5	
	*7		
4			
Низька (Н)	НР	НТ	НЛ
		*6	
1			
	10	7	4

Рис. 2.4. Матриця впливу загроз ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело: побудовано автором на підставі таблиці 2.5

- введення військового стану та енергетична криза потрапили в квадрант руйнівного впливу та високої ймовірністю реалізації загроз. Товариству потрібно розробити дієві заходи безпеки персоналу та майна підприємства, інвестувати кошти у використання альтернативних джерел енергетики;

- зменшення купівельної спроможності населення в умовах воєнного стану потрапили в поле тяжкими наслідками впливу та високою ймовірністю реалізації. Для покращення конкурентних позицій необхідно оптимізувати витрати та підвищити якість обслуговування клієнтів;

- в поле руйнівного впливу загроз та середньої ймовірності реалізації потрапили чинники: підвищення цін на паливо-мастильні матеріали та блокада на кордоні. Важливо впроваджувати логістичні зв’язки з метою закупівлі запчастин за кордоном, а зростання паливно-мастильних матеріалів може вплинути на зменшення кількості користувачів власним автотранспортом.

- податковий тиск потрапив у поле з тяжким впливом та низькою ймовірністю реалізації, проте урядові програми направлені на розвиток малого підприємництва, тому є можливість взяти участь у грантових програмах для покращення фінансового стану та розвитку товариства.

На підставі дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища побудуємо матриці SWOT- аналізу, визначимо конкурентні позиції ТОВ «Автошанс-плюс» та рекомендовану стратегію подальшого розвитку (рис.2.5).

	Можливості > Загрози	Загрози>Можливості
Сильні сторони> слабкі сторони	**Поле «СіМ»** Стратегія використання сильних сторін та реалізація зовнішніх можливостей	**Поле «СіЗ»** Стратегія використання сильних сторін та уникнення загроз ТОВ «Автошанс-плюс»
Слабкі сторони > сильні сторони	**Поле «СлМ»** Стратегія зменшення слабких сторін за рахунок зовнішніх можливостей	**Поле «СлЗ»** Стратегія зменшення слабких сторін та уникнення впливу зовнішніх загроз

Рис. 2.5. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Автошанс-плюс»

Джерело побудовано автором на підставі рис. 2.3 та рис. 2.4

Узагальнюючи модель SWOT-аналізу можна зробити висновок, що за рахунок сильних сторін можна протидіяти загрозам та досягти конкурентних переваг. ТОВ «Автошанс-плюс» потрапило в поле «СіЗ», тобто для подальшого розвитку необхідно використовувати стратегію конкуренції, яка передбачає проведення системного моніторингу цін та оптимізацію витрат, оскільки впровадження конкурентної стратегії передбачає додаткових витрат для реалізації заходів: своєчасне виявлення потреб клієнтів, розробка адаптивної цінової політики, скорочення трудомісткості та підвищення продуктивності праці шляхом модернізації обладнання.

2.3. Оцінка стану та напрями удосконалення управління економічною безпекою підприємства

Основними завданнями управління економічною безпекою ТОВ «Автошанс-плюс»:

- захист прав власників товариства та інтересів працівників;
- діагностика зовнішнього середовища, оцінка зібраних даних, прогнозування розвитку товариства;
- ситуаційний аналіз ринку, вивчення попиту клієнтів, збір даних щодо партнерів та конкурентів;
- моніторинг усіх напрямків роботи, попередження протиправних дій з боку персоналу, які несуть загрозу внутрішній безпеці;
- забезпечення конфіденційності інформації та збереження матеріальних цінностей;
- забезпечення платоспроможності, ліквідності та фінансової незалежності товариства;
- забезпечення конкурентоспроможності надання послуг, підвищення рівня менеджменту, розвиток маркетингу товариства;
- впровадження стратегічних управлінських рішень, забезпечення фінансової стійкості та зміцнення безпекоутворюючих чинників.

Проведемо аналіз стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у фінансовій сфері на підставі показників ліквідності, коефіцієнта оборотності оборотних, рентабельності активів та наданих послуг за допомогою таблиці 2.6.

Таблиця 2.6

Аналіз стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у фінансовій сфері

Показники	2023
Грошові кошти, тис. грн.	1300,3
Поточні фінансові інвестиції, тис. грн.	90,1
Поточні зобов’язання, тис. грн	130,4
Дебіторська заборгованість, тис. грн	290,1
Оборотні активи, тис. грн	1600,7

продовження табл. 2.6

Власний капітал, тис. грн	890,7
Активи, тис. грн	700,8
Залучені засоби, тис. грн	140,3
Чистий дохід, тис. грн	3400,1
Необоротні активи, тис. грн	100,2
Валовий прибуток, тис. грн	4040,3
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	2977

Джерело: баланс та фінансова звітність ТОВ «Автошанс-плюс»

Показники ліквідності характеризуються такими коефіцієнтами [25]:

1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності ($k_{ла}$) - це відношення абсолютно ліквідних активів до короткострокових пасивів та визначається за формулою [2]:

$$k_{ла} = К_{ал} / К_{зк}, \text{ більше } 0,2 \qquad (2.1)$$

де $К_{ал}$ - абсолютно ліквідні активи підприємства, до яких належать гроші та короткострокові фінансові вкладення (ліквідні цінні папери),

$К_{зк}$ - короткострокова заборгованість підприємства:

За даними таблиці 2.6 проведемо розрахунок коефіцієнта абсолютної ліквідності:

$$К_{ал} = (1300,3 + 90,1) : 130,4 = 10,7$$

Згідно розрахунків видно, що коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2023 р. становив 10,7 у порівнянні з нормативним значенням (0,2) його значення більше на 10,5 пункти, отже цей показник не становить загрози для внутрішньої безпеки товариства.

2. Коефіцієнт термінової ліквідності ($k_{лт}$) обчислюється як відношення оборотних активів високої (термінової) ліквідності до короткострокових пасивів за формулою [27]:

$$k_{лт} = K_{тл} / K_{зк}, \text{ більше } 0,7 \qquad (2.2)$$

де $К_{тл}$ - оборотні активи високої (термінової) ліквідності, до яких відносять оборотні активи за мінусом товарно-матеріальних запасів (запасів і витрат). Коли $k_{лт} < 1$, то платоспроможність підприємства невисока.

Проведемо розрахунок термінової ліквідності ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р.:

$$k_{лт} = (1300,3 + 90,1 + 290,1) : 130,4 = 12,9$$

За даними розрахунку бачимо, що платоспроможність товариства перевищує нормативне значення, отже цей показник не становить загрози товариству.

3. Коефіцієнт загальної ліквідності ($k_{лз}$) - це відношення оборотних активів до короткострокових пасивів (зобов'язань) [27]:

$$k_{лз} = K_{оа} / K_{зк}, \text{ більше } 2 \qquad (2.3)$$

де $К_{оа}$ - оборотні активи підприємства.

Розрахуємо коефіцієнт загальної ліквідності за даними таблиці 2.6:

$$k_{лз} = 1600,7 : 130,4 = 5,6$$

За даними розрахунків бачимо, що коефіцієнт загальної ліквідності у 2023 р. становить 5,6 пункти, що на 3,6 пункти більше від нормативного значення, отже ТОВ «Автошанс-плюс» забезпечує покриття поточних зобов'язань за рахунок оборотних активів, отже цей показник не становить внутрішню загрозу.

4. Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності) визначається діленням власного капіталу на підсумок балансу підприємства [27]:

$$k_a = K_в / K_a, \text{ більше } 0,5 \qquad (2.4)$$

де, $К_в$ - власний капітал підприємства;

K_a - підсумок балансу (активи).

Проведемо оцінку фінансової незалежності ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.6.

$$k_а = 890,7 : 700,8 = 1,3$$

На підставі проведених розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «Автошанс-плюс» є фінасово незалежним. Коефіцієнт автономії становить 1,3 пункти при нормативному значенні 0,5 і більше. Це означає, що товариство у своїй діяльності використовує власні кошти, а тому цей показник не становить внутрішньої загрози товариству.

5. Коефіцієнт фінансового ризику (К фр) обчислюється діленням вартості залучених засобів на власний капітал [27]:

$$k_{фр} = 33 / K_В \text{ , менше } 1 \qquad (2.5)$$

де, $К_в$ - власний капітал підприємства;

ЗЗ - залучені засоби.

Визначимо коефіцієнт фінансового ризику ТОВ «Автошанс-плюс» за даними таблиці 2.6:

$$К_{фр} = 890,7 : 140,3 = 6,3$$

За даними розрахунку можна зробити висновок, що ТОВ «Автошанс-плюс» є фінансово стійкою організацією, про це свідчить значення коефіцієнта фінансового ризику, який у 2023 р. становить 6,3 при нормативному значенні менше 1. Отже, цей показник не становить загрозу економічній безпеці товариства.

6. Коефіцієнт оборотності оборотних активів ($n_{оà}$) - це показник кількості оборотів оборотних активів підприємства за рік за формулою [27]:

$$n_{оа} = В / К_{оа}, \text{ до зростання} \quad (2.6)$$

де, в - виручка від усіх видів діяльності підприємства;

$К_{оа}$ - оборотні активи.

Визначимо коефіцієнт оборотності оборотних активів ТОВ «Автошанс-плюс» за даними таблиці 2.6:

$$n_{оа} = 3400,1 : 190,7 = 17,8$$

За даними розрахунку можна зробити висновок, що ТОВ «Автошанс-плюс» коефіцієнт оборотності оборотних активів має тенденцію до зростання. Цей показник у 2023 р. становить 17,8, що більше порогового значенню 1. Отже, за рахунок швидкості оборотності оборотних є можливість вивільнити частину коштів на розвиток товариства. Отже, цей показник не становить загрозу внутрішній безпеці товариства.

7. Коефіцієнт оборотності необоротних активів ($n_{нà}$) - це показник кількості оборотів необоротних активів підприємства за рік за формулою [27]:

$$n_{на} = B / K_{на}, \ > 1 \qquad (2.7)$$

де, в - виручка від усіх видів діяльності підприємства;

$K_{на}$ - необоротні активи.

Розрахуємо коефіцієнт оборотності необоротних активів ТОВ «Автошанс-плюс» за даними таблиці 2.6:

$$n_{Ha} = 3400{,}1 : 130{,}4 = 26{,}1$$

За даними розрахунку можна зробити висновок, що коефіцієнт оборотності необоротних активів не становить загрозу внутрішній безпеці, тому що у 2023 р. становить 17,8 пункти та перевищує нормативне значення.

8. Рентабельність активів ($Р_а$) характеризує ефективність використання всього наявного майна підприємства та обчислюється за формулою [27]:

$$P_a = \frac{П_{з(ч)}}{K_a} \cdot 100, \quad \text{більше } 10\% \qquad (2.8)$$

де $П_{з(ч)}$ - чистий прибуток підприємства за рік;

$К_а$ - середня сума активів за річним балансом,

r - облікова ставка НБУ, %

Проведемо розрахунок рентабельності активів ТОВ «Автошанс-плюс» за даними таблиці 2.6:

Ра = 3400,1 : 700,8 * 100 = 48,5%

За даними розрахунку можна зробити висновок, що активи ТОВ «Автошанс-плюс» використовуються ефективно, про що свідчить розрахований показник рентабельність активів, який у 2023 р. становить 48,5%. Якщо порівняти цей показник з встановленою обліковою ставкою НБУ, яка становить у 2023 р. 16%, то можна сказати, що цей показник не становить загрозу внутрішній безпеці товариства.

9. Рентабельність послуг ($Р_п$) характеризує ефективність витрат на її виробництво та визначається за формулою [27]:

$$P_п = \frac{П_{рп}}{C_{рп}} \cdot 100, \text{ більше 10\%} \qquad (2.9)$$

де, $П_{рп}$ - прибуток від реалізації послуг;

$С_{рп}$ - собівартість реалізованих послуг.

$Р_п$ = 4040,3 297,7* 100 = 13,6%

За даними розрахунку можна зробити висновок, що у 2023 р. рентабельність послуг становить 13,6%, при пороговому значенні 10%.

Чинниками підвищення рентабельності є зменшення собівартості послуг та збільшення чистого доходу. Значення цього показника вказує на те, що він не становить загрозу економічній безпеці ТОВ «Автошанс-плюс».

10. Рентабельність реалізації послуг ($P_{пр}$) характеризує ефективність витрат на виробництво та реалізацію послуг та визначається формулою [27]:

$$P_{п} = \frac{П_{рп}}{П_{ч}} \cdot 100, \text{ більше } 20\% \qquad (2.10)$$

де, $П_{рп}$ - прибуток від реалізації продукції;

$П_{з(ч)}$ - чистий прибуток товариства.

Визначимо рентабельність реалізації послуг ТОВ «Автошанс-плюс» за даними таблиці 2.6:

$$P_{пр} = 4040,3 : 3400,1 * 100 = 21,8\%$$

Рентабельність реалізації послуг характеризує прибутковість товариства, За даними розрахунку бачимо, що у 2023 р. рентабельність послуг становить 21,8%. Порогове значення цього показника становить 20%. Отже, ТОВ «Автошанс-плюс» працює ефективно, забезпечує одержання прибутку та рентабельності продажу для реалізації цілей та розвитку конкурентоспроможності. Цей показник не становить загрозу внутрішній безпеці ТОВ «Автошанс-плюс».

Узагальнимо інформацію стану економічної безпеки у фінансовій сфері ТОВ «Автошанс-плюс» у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7

Стан безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у фінансовій сфері

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	більше 0,2	10,7
2.	Коефіцієнт термінової ліквідності	більше 0,7	12,9
3.	Коефіцієнт загальної ліквідності	більше 2	5,6
4.	Коефіцієнт автономії (фінансової незалежності)	більше 0,5	1,3
5.	Коефіцієнт фінансового ризику	менше 1	6,3
6.	Коефіцієнт оборотності оборотних активів	більше 1	17,8
7.	Коефіцієнт оборотності необоротних активів	1	26,1
8.	Рентабельність активів	10%	48,5%
9.	Рентабельність послуг	10%	13,6%
10.	Рентабельність реалізації	20%	21,8%

Джерело: розраховано автором на підставі таблиці 2.6

За даними таблиці можна зробити висновок, що фінансова складова ТОВ «Автошанс-плюс» є сильною стороною товариства. Розраховані показники вказують на ефективність використання активів товариства, платоспроможність та ліквідність, фінансову незалежність та ефективність витрат на виробництво та реалізацію послуг.

Індикаторами оцінки складових економічної безпеки підприємства є техніко-технологічна сфера, а саме:

- коефіцієнт оновлення ОВФ ($К_{он}$);
- коефіцієнт вибуття ОВФ ($К_{виб}$);
- фондовіддача ($Ф_{в}$);

- фондоозброєність ($Ф_{озб.}$);

- матеріаломісткість продукції ($М_{п.}$);

- енергомісткість продукції (Еп);

- коефіцієнт браку ($К_{бр}$). [28].

Проведемо оцінку стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у техніко-технологічній сфері за даними таблиці 2.8.

Таблиця 2.8

Оцінка стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс»
у техніко-технологічній сфері

Показники	2023 р.
Вартість вибулих основних засобів у звітному періоді, тис. грн	49,1
Вартість придбаних основних засобів у звітному періоді, тис. грн	18,7
Вартість основних засобів на початок періоду, тис. грн.	136
Матеріальні витрати, тис. грн.	69,1
Витрати електроенергію, тис. грн.	53,6
Втрати від браку, тис. грн.	0,07
Середньооблікова чисельність працівників	11

Джерело: складено на підставі статуту та фінансовій звітності товариства

Проведемо оцінку стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у техніко-технологічній сфері за такими показниками:

1. Коефіцієнт оновлення ОВФ ($К_{он.}$) – це показник, який характеризує стан оновлення ОВФ та розраховується за формулою [31]:

$$К_{он} = \frac{ОЗ_{увед}}{ОЗ_{п.р}}, \qquad \text{до зростання} \qquad (2.11)$$

$ОЗ_{прид.}$ - вартість придбаних у звітному періоді ОВФ, грн;

$ОЗ_{п.р.}$ - вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис. грн.

Розрахуємо коефіцієнт оновлення ОВФ ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. за даними таблиці 2.8.

$$К_{он.} = 18,7 : 136 = 0,14$$

За даними таблиці видно, що ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. придбало ОВФ лише на 18,7 тис. грн, а коефіцієнт оновлення становить 0,14. Цей показник свідчить про загрозу для внутрішньої безпеки товариства та впливає на конкурентоспроможність товариства, адже використання застарілого обладнання впливає на зростання собівартості, відповідно, ціну послуг.

2. Коефіцієнт вибуття ОВФ ($К_{виб.}$) характеризує стан вибуття основних виробничих фондів та визначається за формулою [31]:

$$K_{виб} = \frac{ОЗ_{виб}}{ОЗ_{п.р}} \text{ , до зменшення} \quad (2.12)$$

$ОЗ_{виб}$ - вартість вибулих у звітному періоді основних засобів, грн;

$ОЗ_{п.р.}$ - вартість основних засобів на початок звітного періоду, тис. грн.

Розрахуємо коефіцієнт вибуття ОВФ ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. за даними таблиці 2.8.

$$К_{виб} = 49,1 : 136 = 0,36$$

Такий чином, коефіцієнт вибуття ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. становить 0,36. Цей показник не становить загрозу внутрішній безпеці товариства, оскільки нормативне значення не повинно перевищувати < 1.

3. Фондовіддача основних засобів ($Ф_{від.}$) – це показник ефективності використання основних виробничих фондів та розраховується як відношення чистого доходу до середньорічної вартості основних виробничих фондів за формулою [31]:

$$Ф_{від} = \frac{В}{ОЗ_{с.р.}} \text{ , } > 1 \quad (2.13)$$

В - чистий дохід, грн;

$ОЗ_{с.р.}$ - середньорічна вартість ОВФ, грн.

Проведемо розрахунок фондовіддачі ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. за даними таблиці 2.6 та 2.8.

$$Ф_{відд.} = 3400,1 : 360,4 = 9,4 \text{ тис.грн}$$

Отже, за даними розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. ефективно використовувало ОВФ, що вплинуло на зростання чистого доходу. У 2023 р. фондовіддача становить 9,4 тис. грн при порогову значенні 1. Таким чином цей показник не становить загрозу для внутрішньої безпеки товариства.

4. Фондоозброєність праці ($Ф_{озб.}$) – це показник, який характеризує забезпеченість персоналу ОВФ та розраховується за формулою [31]:

$$Ф_{озб} = \frac{ОЗ_{с.р.}}{Ч_{с.с}} > 1 \qquad (2.14)$$

ОЗс.р.- середньорічна вартість основних засобів підприємства, грн;

Чс.с. -середньооблікова чисельність робітників, чол.

Розрахуємо фондоозброєність праці ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. за даними таблиці 2.6 та 2.8.

$$Фоб = 136 : 11 = 12,36 \text{ тис. грн}$$

За даними розрахунків можна зробити висновок, що у 2023 р. фондоозброєність праці становить 12,36 тис. грн, що перевищує нормативне

значення 1. Отже, цей показник не становить загрози внутрішній безпеці ТОВ «Автошанс-плюс».

5. Матеріаломісткість послуг ($М_{п.}$) – це показник, який вказує, яку питому вагу займають матеріальній витрати в одержаній виручці від реалізації послуг та розраховується за формулою [31]:

$$M_п = \frac{M_в}{B}, \qquad 10\text{-}30\% \qquad (2.15)$$

де, $М_в$. - матеріальні витрати, грн;

В- чистий дохід, тобто виручка без ПДВ, грн.

Проведемо розрахунок матеріаломісткості продукції ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. за даними таблиці 2.6 та 2.8.

Мп = 49,1 : 3400,1 = 14%

Таким чином, можна зробити висновок, що питома вага матеріальних витрат у виручці від реалізації послуг продукції ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. становить 14% при нормативному значенні 10-30%, що вказує на те, що цей показник не становить загрози внутрішній безпеці товариства.

6. Енергомісткість послуг ($Е_п$) – це показник, який вказує, яку питому вагу займають витрати на електроенергію у одержаній виручці від реалізації послуг та розраховується за формулою [31]:

$$E_п = \frac{E_в}{B}, \qquad 5\text{-}7\% \qquad (2.16)$$

де, $Е_В$- витрати електроенергії, грн

В - чистий дохід або виручка від реалізації послуг без ПДВ, грн;

Розрахуємо енергомісткість послуг ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. за даними таблиці 2.6 та 2.8.

$$Е_п = 53,6 : 3400,1 = 16\%$$

З розрахунків видно, що питома вага витрат на електроенергію займає 16% у одержаній виручці від реалізації послуг. Розраховане значення цього показника перевищує нормативне значення більше ніж у 2 рази. Отже, ТОВ «Автошанс-плюс» є енергетично залежним, а перевитрати електроенергії становлять загрозу внутрішній безпеці товариству.

Коефіцієнт браку (Кбр.) – це передусім, показник якості роботи, налагодженості технологічних процесів і чіткої організації виробництва, він характеризує рівень втрати товариства внаслідок неякісного виконання послуг та розраховується за формулою [31]:

$$К_{бр} = \frac{В_б}{СРП} \times 100\% \ , \qquad 1\text{-}3\% \qquad (2.17)$$

де, $В_б$ - собівартості неякісно виконаних послуг, грн;

$С_{РП}$ - собівартість реалізованих послуг, грн.

Проведемо оцінку коефіцієнта браку наданих послуг ТОВ «Автошанс-плюс» у 2023 р. за даними таблиці 2.6 та 2.8:

$$К_{бр} = 0,07 : 297,7 * 100 = \ 0,02\%$$

З розрахунку видно, що коефіцієнт браку у 2023 р. становить 0,02% при нормативному значенні до 3%. Отже, ТОВ «Автошанс-плюс» дбає про якість виконаних послуг, що є основою конкурентоспроможності товариства, а тому цей показник не становить загрозу внутрішній безпеці.

Узагальнимо інформацію стану економічної безпеки у техніко-технологічній складовій ТОВ «Автошанс-плюс» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.9

Стан безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у техніко-технологічній складовій

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт оновлення ОВФ	більше 1	0,14
2.	Коефіцієнт вибуття ОВФ	менше 1	0,36
3.	Фондовіддача основних засобів	більше 1	9,4
4.	Фондоозброєність праці	більше 1	12,36
5.	Матеріаломісткість послуг	10-30%	14%
6.	Енергомісткість послуг	5-7%	16%
7.	Коефіцієнт браку	1-3%	0,02%

За даними таблиці можна зробити висновок, що загрозою внутрішній безпеці ТОВ «Автошанс-плюс» у техніко-технологічній складовій становить коефіцієнт оновлення основних виробничих фондів. Цей показник вказує на те, що товариство повинно більше інвестувати кошти в модернізацію основних виробничих фондів для підвищення конкурентоспроможності послуг та зміцнення економічної безпеки.

Оцінку інтелектуально-кадрової складової економічної безпеки можна провести за такими показниками [32]:

- коефіцієнт плинності кадрів ($К_п$);
- коефіцієнт забезпечення кадрами ($К_{ук}$);
- продуктивність праці ($П_п$);
- коефіцієнт мотивації ($К_{мотив}$);
- коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($К_{інт.\ р}$).

Проведемо оцінку стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у інтелектуально-кадровій складовій за даними таблиці 2.10.

Таблиця 2.10

Оцінка стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс»

у інтелектуально-кадровій складовій

Показники	2023 р.
Чисельність працівників згідно зі штатним розписом, осіб	12
Фактична чисельність працівників, осіб	11
Кількість звільнених з усіх причин працівників, осіб	2
Обсяг наданих послуг, тис. грн.	1150,6
Фактична середня зарплата у товаристві, грн	11400
Середня зарплата галузі, грн.	11600
Чисельність висококваліфікованих працівників, осіб	10

Джерело: складено на підставі балансу та фінансовій звітності

Для оцінки стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у інтелектуально-кадровій складовій розрахуємо:

1. Коефіцієнт плинності кадрів($К_{плин}$), який характеризує стан організаційної культури, морально-психологічного клімату, створення сприятливих умов праці персоналу та визначається за формулою [32]:

$$К_{плин} = \frac{Ч_{зв}}{Ч_{с.с}}, \text{ до зменшення } < 1 \qquad (2.18)$$

де, $Ч_{зв}$ – кількість звільнених з усіх причин працівників, осіб

$Ч_{с.с}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

Розрахуємо коефіцієнт плинності ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.10:

$$К_{плин} = 1 : 11 = 0,09$$

За даними розрахунку можна зробити висновок, що коефіцієнт плинності у 2023 р. становить 0,09. Цей показник відповідає встановленому нормативу та не становить загрозу внутрішній безпеці ТОВ «Автошанс-плюс».

Розрахуємо втрати ТОВ «Автошанс-плюс» у зв'язку з плинністю кадрів у 2023 р. через економію робочого часу та додатковий обсяг наданих послуг. Економія робочого часу визначається як добуток чисельності працівників звільнених за власним бажанням та втратою часу на заміщення одного звільненого працівника. Отже, економія робочого часу дорівнює:

$$Е_{р.ч.} = 1* 5 = 5 \text{ днів}$$

Додатковий обсяг наданих послуг розрахуємо як добуток економії робочого часу та середньоденної виручки одного працівника. Отже, додатковий обсяг наданих послуг дорівнює:

$$В_{дод} = 5 * (1150,6 : 12 : 11: 30) = 1,45 \text{ тис. грн}$$

Отже, у зв'язку з плинністю кадрів ТОВ «Автошанс-плюс» втратило 1,45 тис. грн виручки від наданих послуг у 2023 р.

2. Визначимо коефіцієнт забезпечення кадрами ($К_{ук}$) від якого залежить своєчасність надання послуг за формулою [32]:

$$К_{ук} = \frac{Ч_{ф}}{Ч_{шт}}, \text{ максимально близько до 1} \qquad (2.19)$$

$Ч_{ф}$ – фактична чисельність працівників, чол.

$Ч_{шт}$ – чисельність працівників відповідно до штатного розпису, чол.

$$К_{ук} = 11 : 12 = 0,92$$

За даними розрахунків можна зробити висновок, що ТОВ «Автошанс-плюс» укомплектовано кадрами на 92%. Цей показник не становить загрозу для внутрішньої безпеки товариства, але менеджерам необхідно своєчасно проводити рекрутинг персоналу та забезпечувати 100% комплектацію кадрів.

3. Визначаємо продуктивність праці (П) – це показник, який характеризує ефективність праці, вимірюється показниками виробіток та трудомісткість, визначається за формулою [32]:

$$П = \frac{П_п}{Ч_{с.с}}, \text{ до зростання} \qquad (2.20)$$

$П_п$ – обсяг наданих послуг, тис. грн.

$Ч_{с.с}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

Розрахуємо продуктивність праці ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.10:

$$П_п = 1150,6 : 11 = 104,6 \text{ тис. грн}$$

Проведені розрахунки свідчать про те, що продуктивність праці у 2023 р. становить 104,6 тис. грн, що вказує на ефективність праці і не становить загрозу внутрішній безпеці ТОВ «Автошанс-плюс».

4. Коефіцієнт мотивації ($К_{мотив}$) характеризує рівень винагороди, яку платить роботодавець за виконану роботу працівником та розраховується за формулою [32]:

$$К_{мотив} = \frac{З_ф}{З_{рин}}, \text{ максимально близько до 1} \qquad (2.21)$$

$З_ф$ – фактична середня зарплата по підприємству, грн.

$З_{рин}$ – середня зарплата галузі, грн.

Розрахуємо коефіцієнт мотивації ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.10:

К мотив = 11400 : 11600 = 0,98

Отже, коефіцієнт мотивації становить 0,98. Це означає, що ТОВ «Автошанс-плюс» виплачує своїм працівникам конкурентоспроможну заробітну плату. Цей показник не становить загрози для внутрішньої безпеки товариства.

5. Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ($К_{інт.\ р}$) характеризує рівень висококваліфікованих працівників у середньообліковій чисельності та визначається за формулою [32]:

$$К_{інт.р} = \frac{Ч_{р.в.к}}{Ч_{с.с}}, \text{ до зростання 1} \qquad (2.22)$$

$Ч_{р.в.к}$ – чисельність висококваліфікованих працівників, осіб

$Ч_{с.с}$ – середньооблікова чисельність працівників, осіб

Визначаємо коефіцієнт інтелектуального рівня працівників ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.10:

$К_{інт.\ р}$ = 10 : 11 = 0,91

За даними розрахунків бачимо, що коефіцієнт інтелектуального рівня працівників у 2023 р. становить 0,91. Таким чином, можна зробити висновок, що у ТОВ «Автошанс-плюс» працюють висококваліфіковані фахівці, тому цей показник не становить загрози внутрішній безпеці товариства.

Узагальнимо інформацію стану економічній безпеки у інтелектуально-кадровій складовій ТОВ «Автошанс-плюс» у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

Результати оцінки стану економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у інтелектуально-кадровій складовій

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт плинності кадрів	менше 1	0,09
2.	Коефіцієнт укомплектованості кадрами	1	0,92
3.	Продуктивність праці, тис. грн	більше 1	104,6
4.	Коефіцієнт мотивації, тис. грн	1	0,98
5.	Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	близько 1	0,91

Джерело: розраховано на підставі таблиці 2.10

За даними таблиці можна зробити висновок, що стан економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у інтелектуально-кадровій складовій є задовільною. Всі розраховані показники відповідають встановленим нормативам та не становлять загрозу економічній безпеці. Менеджерам варто звернути увагу на коефіцієнт плинності, хоча він в межах порогового значення, проте товариство внаслідок плинності кадрів втратило 1,45 тис. грн виручки від наданих послуг. Варто прийняти заходи щодо укомплектування кадрів та підвищення кваліфікації персоналу.

Проведемо оцінку стану економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у політико-правовій складовій за даними таблиці 2.12.

Таблиця 2.12

Оцінка стану безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у політико-правовій складовій

Показники	2023 р.
Збитки від штрафних санкцій, тис. грн	14
Прибуток від операційної діяльності	3400,1
Судові справи виграні в суді, од.	2
Загальна кількість судових позовів підприємства, од.	3
Витрати на охорону бізнесу та персоналу, тис. грн.	313
Обсяг наданих послуг галузі, тис. грн.	17410,3
Витрати на рекламу, тис. грн.	40

Джерело: складено на підставі балансу та фінансовій звітності

Оцінка стану економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у політико-правовій та ринковій складовій проведемо за такими показниками [25]:

- коефіцієнт платіжної дисципліни ($К_{пл.\ д.}$)
- коефіцієнт якості юридичних послуг ($К_{я.юр.п.}$);
- коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства ($К_{\ зах.}$)
- відносна частка ринку($К_{ч.р}$);
- коефіцієнт ефективності рекламної політики підприємства ($К_{еф.р.п}$).

Розрахуємо стан безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у політико-правовій складовій:

1. Коефіцієнт платіжної дисципліни ($К_{пл.д.}$) характеризує рівень одержаних і сплачених штрафних санкцій у загальній кількості зобов'язань підприємства та розраховується за формулою [27]:

$$К_{пл.д.} = \frac{П_{оп} - ШС}{П_{оп}}, \text{ максимально близько 1} \qquad (2.23)$$

де, $П_{оп}$ – прибуток від операційної діяльності, грн.

ШС – збитки від штрафних санкцій, грн.

Розрахуємо коефіцієнт платіжної дисципліни ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.12:

$$К_{\ пл.\ д} = (3400{,}1 - 14) : 3400{,}1 = 0{,}99$$

Отже, за даними розрахунку бачимо, що ТОВ «Автошанс-плюс» дотримується платіжної дисципліни. Цей коефіцієнт становить 0,99 та не становить загрозу внутрішній безпеці товариства.

2. Коефіцієнт якості надання юридичних послуг ($К_{я.юр.п.}$) характеризує рівень виграних судових та арбітражних справ у загальній кількості судових позовів підприємства та розраховується за формулою [27]:

$$К_{я.юр.п.} = \frac{С_{виг.}}{С_{заг.}}, \text{ максимально близько 1} \quad (2.24)$$

$С_{виг}$ – судові справи, які виграні в суді, од.

$С_{заг}$ – загальна кількість судових позовів підприємства, од.

Проведемо розрахунок коефіцієнта якості юридичних послуг ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.12:

$$К_{я.юр.п} = 2 : 3 = 0,67$$

За даними розрахунку бачимо, що коефіцієнт якості юридичних послуг за 2023 р. становить 0,67, що свідчить про неефективність надання юридичних послуг, а це є слабкою стороною ТОВ «Автошанс-плюс» та становить загрозу внутрішній безпеці.

3. Коефіцієнт захищеності майна та персоналу підприємства ($К_{зах.}$) в умовах війни є важливою складовою економічної безпеки підприємства та розраховується за формулою [31]:

$$К_{зах.} = \frac{В_{ох.}}{П_{ч.}} \times 100\%, \ (20\%) \quad (2.25)$$

$В_{ох.}$ – витрати на охорону бізнесу та персоналу, грн.

$П_{ч.}$ – чистий прибуток підприємства, грн.

Визначимо коефіцієнт захищеності майна та персоналу ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.12:

$$К_{зах} = 313 : 1400,1 * 100 = 22\%$$

Таким чином, результати розрахунків вказують на те, що ТОВ «Автошанс-плюс» створює безпечні умови для персоналу та турбується про захист майна. Цей показник відповідає нормативному значенню та не становить загрозу економічній безпеці товариства.

4. Відносну частку ринку ($К_{ч.р}$) вказує, яку частку ринку займає товариство та визначається за формулою [31]:

$$К_{ч.р} = \frac{П_{ч}}{ОП_{гал}}, \text{ до зростання, } > 0.01 \qquad (2.26)$$

$П_{ч.}$ – чистий прибуток підприємства, грн.

$ОП_{гал}$ – обсяг продажу галузі, грн.

Розрахуємо відносну частку ринку послуг ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.12:

$$К_{ч.р} = 1400,1 : 17410,3 * 100\% = 8\%$$

Таким чином, у 2023 р. відносна частка ринку ТОВ «Автошанс-плюс» становить лише 8% і хоча цей показник відповідає пороговому значення, товариство повинно вживати заходи щодо її збільшення.

5. Коефіцієнт ефективності рекламної політики підприємства ($К_{еф.р.п}$) розраховується за формулою [31]:

$$К_{ф.р} = \frac{В_{рекл}}{ВП} * 100\% \qquad > 15\% \qquad (2.27)$$

де, $В_{рекл}$ – витрати на рекламу, грн.

$\Delta П_{реал}$ – збільшення прибутку від реалізації, грн.

ВП – валовий прибуток, грн

Розрахуємо коефіцієнт ефективності рекламної політики ТОВ «Автошанс-плюс» за 2023 р. за даними таблиці 2.12:

$$К_{еф.р} = 40 : 4040,3*100 = 10\%$$

За даними розрахунку можна зробити висновок, що коефіцієнт ефективності рекламної політики у 2023 р. становить 10%, що < 15% порогового значення. ТОВ «Автошанс-плюс» необхідно вживати заходи щодо популяризації бізнесу, проведення рекламних кампаній та маркетингові заходи. Цей показник становить загрозу економічній безпеці товариства.

Узагальнимо інформацію стану економічній безпеки у політико-правовій та ринковій складовій ТОВ «Автошанс-плюс» у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13

Результати оцінки стану економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» у політико-правовій та ринковій складовій

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт платіжної дисципліни	1	0,99
2.	Коефіцієнт якості надання юридичних послуг	1	0,67
3.	Коефіцієнт захищеності майна та персоналу	20%	22%
4.	Відносну частку ринку	до зростання 1	0,08
5.	Коефіцієнт ефективності рекламної політики	> 15%	10%

Джерело: розраховано на підставі таблиці 2.12

За результатами таблиці видно, що розрахований коефіцієнт надання юридичних послуг та коефіцієнт ефективності рекламної політики не відповідає встановленим нормативам, що свідчить про неефективність роботи цих напрямків діяльності, тому ці показники становлять загрозу економічній безпеці ТОВ «Автошанс-плюс».

На підставі проведеного аналізу стану економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» встановлено, що товариство недостатньо інвестує кошти у цифрові технології з метою підвищення конкурентоспроможності та зміцнення економічної безпеки. Розглянемо основні напрями зміцнення економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» за рахунок цифрових технологій (рис. 2.6).



Рис. 2.6. Напрями зміцнення економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» за рахунок цифрових технологій

Джерело: складено автором на підставі [34, 35]

Впровадження цифровізації у ТОВ «Автошанс-плюс» сприятиме зростанню оборотності оборотних коштів, збільшення доходу та прибутку. Зростання прибутку є одним із найбільш вагомих чинників економічної безпеки та позитивно впливає на ділову активність товариства.

Висновки до другого розділу

1. Проведено дослідження товариства з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс», яке спеціалізується як універсальне автосервісне підприємство з обслуговування легкових автомобілів.

2. Розглянуто організаційну структуру ТОВ «Автошанс-плюс». Вказано, що товариство використовує функціональну структуру управління, яка характеризується децентралізованим виконанням функціональних обов'язків.

3. Досліджено, що оптимальність організаційної структури ТОВ «Автошанс-плюс» визначається можливостями персоналу надавати якісні послуги для задоволення потреб клієнтів; вмінням менеджерів визначати індивідуальні тенденції, вікові відмінності; впровадження дієвої системи мотивації та стимулювання персоналу.

4. Розглянуто зовнішнє та внутрішнє середовище ТОВ «Автошанс-плюс». Вказано, що сильними сторонами товариства є висококваліфікований персонал, а слабкими сторонами ТОВ «Автошанс-плюс» є недостатнє використання соціальної платформи для популяризації свого підприємства.

5. Виокремлено зовнішні можливості товариства, серед яких, пріоритетними є зростання привабливості та стабільність галузі, збільшення асортименту надання автопослуг, розширення сегменту ринку, підвищення попиту клієнтів та формування сприятливого іміджу ТОВ «Автошанс-плюс».

6. Проведено аналіз зовнішніх загроз, вказано, що руйнівний вплив на товариство може бути внаслідок військової атаки рф та енергетична криза.

7. Проведено SWOT-аналіз ТОВ «Автошанс-плюс», за результатами якого рекомендовано стратегію сильних сторін для подолання загроз, яка проведення системного моніторингу цін та оптимізацію витрат, оскільки впровадження конкурентної стратегії передбачає додаткових витрат для реалізації заходів: своєчасне виявлення потреб клієнтів, розробка адаптивної цінової політики, скорочення трудомісткості та підвищення продуктивності праці шляхом модернізації обладнання.

ВИСНОВКИ

1. Досліджено поняття управлінням економічною безпекою підприємства, під яким фахівці розуміють механізм розробки та реалізації управлінських рішень, що пов’язані із забезпеченням захисту економічних інтересів власників та працівників від внутрішніх і зовнішніх загроз.

2. Зазначено властивості економічної безпеки як об’єкта управління, які характеризуються здатністю забезпечувати прийнятний рівень економічної безпеки підприємства шляхом використання потенціалу щодо протидії впливу загроз.

3. Охарактеризовано рівні економічна безпеки підприємства, які мають стабільні, нестабільні, критичні та кризові наслідки впливу на підприємство.

4. Визначено, що основним завданням управління економічною безпекою підприємства є ідентифікація загроз, розробка заходів мінімізації негативного впливу та зміцнення фінансової стійкості підприємства завдяки впровадженню сучасних методів управління економічною безпекою підприємства.

5. Розглянуто методи управління економічною безпекою підприємства, які передбачають значних фінансових інвестицій, залучення матеріальних та інформаційних ресурсів, використання людського капіталу для здійснення комплексу заходів спрямованих на виявлення та подолання внутрішніх та зовнішніх загроз, пошук та розвиток можливостей підприємства.

6. Розглянуто механізм управління економічною безпекою підприємства, який сприяє вирішення поставлених завдань системи безпеки та досягненню цілей підприємства в цілому з врахуванням впливу загроз різного рівня складності та різного походження.

7. Досліджено превентивний механізм управлінням економічною безпекою підприємства, який передбачає планування стратегії розвитку підприємства, прогнозування та ситуаційний аналіз, планування змін для своєчасної адаптації підприємства, а також антикризовий механізм управлінням

економічною безпекою підприємства, метою якого є реалізація заходів для оперативного реагування на події.

8. Досліджено матрицю обґрунтування стратегії управління економічною безпекою підприємства, яка будується з врахуванням рівня загроз та можливостей протидіяти загрозам.

9. Проведено дослідження конкурентних переваг товариства з обмеженою відповідальністю «Автошанс-плюс», яке здійснює автосервіс з обслуговування легкових автомобілів.

10. Наголошено, що діяльність ТОВ «Автошанс-плюс» здійснюється на підставі функціональної структури управління, яка передбачає реалізації функцій менеджменту для виконання місії і цілей підприємства, розробки стратегії поведінки.

11. Проведено SWOT-аналізу ТОВ «Автошанс-плюс», визначено, що за рахунок сильних сторін можна протидіяти загрозам та досягти конкурентних переваг. ТОВ «Автошанс-плюс» потрапило в поле «СіЗ», тобто для подальшого розвитку необхідно використовувати стратегію конкуренції, яка передбачає проведення системного моніторингу цін та оптимізацію витрат, оскільки впровадження конкурентної стратегії передбачає додаткових витрат для реалізації заходів: своєчасне виявлення потреб клієнтів, розробка адаптивної цінової політики, скорочення трудомісткості та підвищення продуктивності праці шляхом модернізації обладнання.

12. Проведено оцінка стану управління економічною безпекою підприємства. Вказано, що фінансова складова ТОВ «Автошанс-плюс» є сильною стороною товариства. Розраховані показники вказують на ефективність використання активів товариства, платоспроможність та ліквідність, фінансову незалежність та ефективність витрат на виробництво та реалізацію послуг.

13. Запропоновано напрями зміцнення економічної безпеки ТОВ «Автошанс-плюс» за рахунок впровадження цифрових технологій.

СПИСОК ВИКОРИСТНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Садовяк М. С., Бегейло Н. В., Феник В. О., Приступа А. А., Матвієвський Н. А., Запісоцький І. В., Ільчишин М. З. Особливості економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука».* 2023. № 9. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/42529/1/16934078274615.pdf

2. Пархоменко Н.О. Особливості управління економічною безпекою підприємства. *Ефективна економіка.* URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/5_2020/63.pdf

3. Штангрет І. А. Теоретичні засади формування системи економічної безпеки підприємства. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2022/152.pdf

4. Захаров О.І. Теоретичні основи забезпечення економічної безпеки підприємств. *Вчені записки університету «КРОК».* 2012. № 32. С. 80–86.

5. Ілляшенко О. В. Механізм системи економічної безпеки підприємства: монографія. Харків : Мачулін, 2016. 503 с.

6. Коба О. (2022). Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. *Економіка та суспільство,* (42). URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-9

7. Копитко М.І. Економічна безпека підприємств з виробництва транспортних. Львів : Ліга-Прес, 2015. 556 с.

8. Пригунов П.Я. Особливості використання сучасних концепцій управління в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Європейські перспективи*. 2013. № 11. С. 103–108

9. Михаліцька Н.Я. Механізми визначення ознак та ймовірності банкрутства підприємств. URL: http://www.nbuv.gov.ua/e-journals/Dutp/2005-2/txts/soc/05mnjjbp.pdf

10. Живко З.Б. Механізм управління системою економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Ужгородського університету*. Сер. Економіка . 2014. Вип. 3 (44). С. 37-42.

11. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996

12. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства: монографія. К. : НІСД, 2015. 348 с.

13. Ус Ю. В. Управління економічною безпекою підприємства: організаційний аспект. *Вісник економіки транспорту і промисловості* № 49, 201. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/53212-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-108770-1-10-20151117.pdf

14. Салоїд С.В. Механізм управління економічною безпекою підприємства: теоретичний аспект. URL: https://ev.fmm.kpi.ua/article/view/108778/103721

15. Цвайг Х. І. Економіка і фінанси підприємства: підручник / Х. І. Цвайг, Н. Я. Михаліцька, А. В. Гримак, Л. П. Кушнір. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2014. 700 с.

16. Меліхова Т.О. Механізм управління економічною безпекою підприємства: підходи до визначення. *Агросвіт* № 3, 2018. URL: http://www.agrosvit.info/pdf/3_2018/13.pdf

17. Антонова О.В. Методичні засади механізму управління фінансовою безпекою підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* Випуск 15. Частина 5. 2015. С. 43-46.

18. Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск № 16 / 2018. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/68.pdf

19. Орлик О. В. Механізм управління фінансово-економічною безпекою підприємства та його основні складові. *Фінансово-кредитна діяльність: проблеми теорії та практики*. 2015. Вип. 2. С. 222-232. URL:

http://fkd.org.ua/article/viewFile/57391/53753

20. Mariana Veresklia, Nataliia Mykhalitska, Olha Trut, Svitlana Honchar, Stanislav Larin. Digital Management System in a Business Environment. *International Journal of Computer Science and Network Security*. 2022. Vol. 22.№. 9 pp. 217-223. URL: http://paper.ijcsns.org/07_book/202209/20220931.pdf.

21. Орлова К.Є. Теоретико-методичні засади управління економічною безпекою бізнесу. *Науковий вісник Херсонського державного університету.* URL: https://ej.journal.kspu.edu/index.php/ej/article/view/114/110

22. Хаврук В.О. Загальна характеристика факторів, що впливають на функціонування станцій технічного обслуговування автомобілів. Сучасні технології в машинобудуванні та транспорті, 2022, №2 (19). URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/919-%D0%A2%D0%B5%D0%BA%D1%81%D1%82%20%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%96-3279-2-10-20221114.pdf

23. Юськів Б.М., Юськів В.М. Аналіз внутрішнього потенціалу автосервісного підприємства в рамках логістичної концепції. Вісник економіки транспорту і промисловості, № 52, 2015. URL: file:///C:/Users/admin/Downloads/analiz-vnutrishnogo-potentsialu-avtoservisnogo-pidpriemstva-v-ramkah-logistichnoyi-kontseptsiyi.pdf

24. Величко Я.І. Оцінка кадрових ризиків у системі управління персоналом. *Економіка транспортного комплексу*: *збірник наукових праць,* 2018. Вип. 32, с. 123-136. URL: https://doi.org/10.30977/ETK.2225-2304.2018.32.0.123.

25. Писаревська Г. І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія : Економічні науки. 2020. Вип. 37.* С. 56-61. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvkhdu_en_2020_37_12.

26. Прохорова В., Дяченко К. Економічна безпека підприємств України в умовах дестабілізаційного розвитку. *Адаптивне управління: теорія і практика*. Випуск 14(28), 2022. URL:

https://amtp.org.ua/index.php/journal2/article/view/490/425

27. Сосновська О.О., Житар М.О. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Облік і фінанси*, № 3 (81)' 2018. URL: https://core.ac.uk/download/pdf/185262433.pdf.

28. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р., Михаліцький В.С. Адміністративний менеджмент: навч. посібник. Львів: ЛьвДВС, 2019. 245 с. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/2773

29. Михаліцька Н.Я., Гримак А.В., Цвайг Х.І., Кушнір Л.П. Економіка і фінанси підприємства: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2014. 700 с

30. Піцур Я. С., Гобела В. В. Теоретико-методологічний аналіз процесу формування оптимальної системи управління економічною безпекою суб'єктів господарювання. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Серія економічна. 2018. Випуск 1. С. 227-335. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/996

31. Михаліцька Н.Я. Проблема удосконалення методики розрахунку рівня економічної безпеки в державному управлінні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ.* Сер. Економічна. Львів: ЛьвДУВС, 2017. Вип. 2. С. 92-101. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvldu_e_2017_2_13

32. Гобела В. В. Теоретичний аналіз екологізації як суспільного-економічного феномену. *Ефективна економіка.* 2019. №6. С. 1-7. URL: http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3075

33. Зайченко К. С., Діма Н. І. Економічна безпека підприємства: сутність та роль. *Ефективна економіка*. 2021. № 5. URL: doi: https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.5.90

34. Колодяжна І. В., Букріна К. А. Економічна безпека в системі сталого функціонування підприємства. *Науковий вісник Ужгородського національного університету*. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 23(1). С. 135–140.

35. Грибіненко О. М., Шагоян С. М. Сутність та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2017. Вип. 22, Ч. 1. С. 98–100.

36. Яценко В. В. Діджиталізація – сучасний фактор розвитку бізнес-процесів. *Ефективна економіка*. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/202.pdf

37. Передерій Т. С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України.* 2019. № 2 (37). С. 201-204.

38. Азарова А. О. Інформаційні засоби підвищення ефективності управління персоналом на вітчизняних підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету.* Випуск 18, частина 1, 2018. С. 6-9.

39. Антощишина Н. І. Сучасний погляд на систему управління персоналом в аспекті забезпечення конкурентоспроможності підприємства *Ефективна економіка № 9, 2014* URL: http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/bitstream/123456789/10870/1/%D0%86%D0%A1%D0%A3%D0%9F%D0%95%D0%9F-2.pdf

40. Проценко Н. Б. Сучасні проблеми економічної безпеки підприємства в Україні. URL: https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/06/205-2.pdf

41. Кургузенкова Л.А. Економічна безпека підприємства: сутність та чинники формування її відповідного рівня. *Економіка і суспільство. Випуск № 1* / 2015. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/1_ukr/06.pdf

42. Калініченко Л.Л., Шуміло О.С., Кулімякін Я.Ю. Кадрова складова економічної безпеки підприємства роздрібної торгівлі. *Проблеми економіки.* 2020. № 1(43). С. 138-143.