

Міністерство освіти і науки України
ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет – економіки, бізнесу і контролю

Кафедра – економічної теорії та фінансово – економічної безпеки

Ступінь вищої освіти – другий (магістр)

Спеціальність – 051 Економіка

Освітня програма – Економіка підприємства



КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
на тему: «Комплексне забезпечення безпеки
діяльності підприємства»

ШИФР КРМ. ЕТтаФЕБ.1.939.03-1.2

Здобувач: Арікова Катерина Данилівна
(ПІБ)

Керівник: д.е.н., проф. Неустроєв Ю.Г.
(науковий ступень, вчене звання, ПІБ)

Кваліфікаційна робота допускається до захисту

Рішення кафедри від _04.12. 2023 р., протокол № 5

ЕТтаФЕБ _____ Наталія ЗГАДОВА

Назва кафедри (підпис)

Одеса – 2023р.

**ОДЕСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ПРИКЛАДНОЇ ЕКОНОМІКИ І
МЕНЕДЖМЕНТУ ім. Г.Е.Вейнштейна**

Факультет – економіки, бізнесу і контролю
Кафедра – економічної теорії та фінансово-економічної безпеки
Ступінь вищої освіти – другий (магістр)
Спеціальність – 051 Економіка
Освітня програма – Економіка підприємства

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри _____

« ____ » _____ 202__ р.

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

здобувачки

Арікової Катерини Данилівни

(ім'я, прізвище)

1. Тема роботи: «Комплексне забезпечення безпеки діяльності підприємства»
затверджено наказом ОНТУ від 05.12.2022р. №939-03.
2. Термін здачі здобувачем закінченої роботи 13.12.2023 р.
3. Вихідні дані роботи: Звітні дані про діяльність підприємства за 2020-2022р.р., статут підприємства, нормативна база, наукова та методична література
4. Зміст кваліфікаційної роботи магістра. Вступ. Теоретико-методичні засади механізму управління системою забезпечення діяльності підприємства. Аналіз стану безпеки діяльності підприємства (на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»). Напрями удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності (на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»). Висновки та пропозиції. Список використаної літератури. Додатки.
5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) таблиць – 24, рисунків –19, графічний матеріал – презентація до захисту роботи, яка представлена у 15 слайдах.

6. Консультанти по роботі, із зазначенням розділів проекту, що стосуються їх:

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання 05.12.2022

Керівник _____ д.е.н., проф Неустроєв Г.Ю..
(підпис)

Завдання прийняв до виконання _____ Арікова К.Д.
(підпис)

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів кваліфікаційної магістерської роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Розробка теоретичного розділу кваліфікаційної роботи «Теоретико-методичні засади механізму управління системою забезпечення діяльності підприємства»	16.09.23 – 24.09.23	Виконано
2	Розробка аналітичного розділу «Аналіз стану безпеки діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	25.09.23 – 06.10.23	Виконано
3	Розробка проектного розділу «Напрями удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»»	07.10.23 – 19.10.23	Виконано
4	Обґрунтування висновків та пропозицій за результатами дослідження	20.10.23 – 25.10.23	Виконано
5	Оформлення кваліфікаційної роботи	26.10.23 – 04.11.23	Виконано

Керівник _____ Неустроєв Ю.Г.
(підпис)

Здобувач-дипломник _____ Арікова К.Д.
(підпис)

Несу відповідальність за ідентичність електронного та друкованого варіантів кваліфікаційної роботи, даю згоду на обробку персональних даних та не заперечую проти розміщення кваліфікаційної роботи на офіційних web-ресурсах ОНТУ.

Підтверджую, що в кваліфікаційній роботі відсутні порушення норм академічної доброчесності.

Здобувач-дипломник _____ / Арікова К.Д./

Підпис

Анотація
кваліфікаційної роботи на тему
«Комплексне забезпечення безпеки діяльності підприємства»»

Спеціальність: 051 «Економіка»

Освітньо-професійна програма: Економічна та продовольча безпека

Випускник за СВО «Магістр»: Арікова Катерина Данилівна

Актуальність теми обумовлена тим, що в умовах сьогодення кожному підприємству потрібно думати не тільки про свій розвиток та розширення можливостей, а й про виживання в умовах воєнного стану та COVID-19 в цілому. А балансування та виживання – це важливі частини економічної безпеки будь-якого суб'єкту господарювання. Кожен керівник підприємства зараз повинен оцінювати всі ризики поточної діяльності своєї компанії та вживати конкретних та дієвих заходів, які допоможуть залишати підприємство стійким щодо ризиків його внутрішнього та зовнішнього середовища. Оскільки в мирні часи ризиків для ведення підприємницької діяльності завжди достатньо, то у воєнний час дане питання постає особливо гостро. Саме умови сьогодення є основним чинником актуалізації питання економічної безпеки кожного вітчизняного підприємства та стійкості економіки країни в цілому.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в тому, щоб на основі науково обґрунтованих підходів до розвитку підприємницької діяльності у сфері торгівлі, створити шляхи удосконалення економічної безпеки діяльності підприємства.

Для досягнення цієї мети необхідно вирішити наступні питання:

1. Дослідити теоретико-методичні засади механізму управління системою забезпечення діяльності підприємства
2. Проаналізувати стан безпеки діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».
3. Розробити напрями удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом роботи було обрано процеси комплексного забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти комплексного забезпечення безпеки діяльності підприємства.

Ключові слова: підприємницька діяльність, економічна безпека, середовище підприємства, безпека підприємства, економічні ризики.

**Abstract qualification work on the topic
«Comprehensive provision of security of enterprise activity»»**

Specialty: 051 «Economics»

Educational and professional program: Economic and food security

Graduate of the master's program: Arikova Kateryna

The relevance of the topic is that in today's conditions, every enterprise needs to think not only about its development and expansion of opportunities, but also about survival in the conditions of martial law and COVID-19. Balancing and survival are important parts of the economic security of any business entity. Every company manager must now assess all the risks of his company's current activities and take concrete and effective measures that will help keep the company stable in relation to the risks of its internal and external environment. Since in times of peace there are always enough risks for doing business, in times of war this issue becomes especially acute. Today's conditions are the main factor in actualizing the issue of economic security of every domestic enterprise and stability of the country's economy.

The purpose of the qualification work is to create ways to improve the economic security of the enterprise's activities on the basis of scientifically based approaches to the development of entrepreneurial activity in the field of trade.

To achieve this goal, the following issues must be resolved:

1. To study the theoretical and methodological principles of the management mechanism of the enterprise's activity support system
2. To analyze the state of security of activities of LLC «SILPO-FOOD».
3. To develop ways of improving the system of ensuring the safety of activities of LLC «SILPO-FOOD».

The object of the work was the processes of comprehensive security of the business entity.

The subject of the study is the theoretical provisions and practical aspects of comprehensive security of the enterprise.

Keywords: entrepreneurial activity, economic security, enterprise environment, enterprise security, economic risks.

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА	6
1.1. Сутність поняття «безпека діяльності підприємства»	6
1.2. Механізми забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання.....	13
1.3. Вплив факторів на механізми забезпечення безпеки діяльності підприємства.....	21
Висновки за розділом 1.....	29
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СТАНУ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА....	30
(на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)	30
2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	30
2.2. Характеристика та діагностика стану зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО ФУД»	31
2.3. Характеристика та діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	39
Висновки за розділом 2.....	48
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ (на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)	49
3.1. Шляхи покращення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану.....	49
3.2. Стратегічний підхід до управління системою забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану	54
3.3. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	69
Висновки за розділом 3.....	77
ВИСНОВКИ.....	79
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	89

ВСТУП

Безпека діяльності суб'єкта господарювання вважається найважливішим питанням сьогодення для кожного підприємця та керівника бізнесу. А питання комплексного забезпечення безпеки на підприємстві завжди постає особливо гостро в період економічної кризи.

Актуальність теми. Кожне підприємство не один раз стикалося з мінливими умовами навколишнього середовища. У період, коли економіка знаходиться в стані рецесії; існує недосконалість законодавчої бази; слабкість державних структур, які покликані створювати нормальні умови для розвитку бізнесу; криміналізація господарського життя та інші фактори, які можуть негативно впливати на загальний стан суб'єкта господарювання, питання забезпечення безпеки діяльності підприємства постає особливо гостро.

Здобувач	Арікова Катерина Данилівна			КРМ.ЕТтаФЕБ.1.939.03-.1.2.			
				Текстова частина	Стад		Стор.
							87
Керівник	Неустроев Ю.Г.			ОНТУ			
Зав. каф.	Згадова Н.С.						

Проблеми розробки ефективної комплексної системи забезпечення безпеки діяльності підприємств в умовах сьогодення вивчали такі автори, як Олійник Л. І., Орлова Д. В., Дикань В. Л., Довгань Л. Є., Ігнатська І. А., Лотиш О. Я., Маркіна І. А., Приходько Д. О., Сумець О. М., Щукін Д. В., Ковтун О. І., Кравченко О. І. та інші, проте це питання до сих пір залишається відкритим, адже воно потребує складного комплексного підходу та зважених дій.

Саме зазначені обставини були фактором для обрання даної теми кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є поглиблення теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо розробки комплексної системи забезпечення діяльності підприємства в умовах сьогодення.

Відповідно до встановленої мети в роботі було вирішено наступні завдання:

- визначити сутність поняття «безпека діяльності підприємства»;
- дослідити механізми забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання;
- розглянути вплив факторів на механізм забезпечення безпеки діяльності підприємства;
- дати загальну характеристику підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- провести характеристику та діагностику зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- провести характеристику та діагностику внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розробити шляхи покращення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану;
- навести методи стратегічного підходу до управління системою забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- економічно обґрунтувати заходи, наведені у роботі, для удосконалення

системи забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Об'єктом дослідження є процеси комплексного забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання.

Предметом дослідження є теоретичні положення та практичні аспекти комплексного забезпечення безпеки діяльності підприємства.

Теоретична та методологічна основа роботи складається з загальних положень економічної теорії, наукових праць вітчизняних та зарубіжних науковців з питань безпеки діяльності підприємства.

У роботі використано такі **методи дослідження**: методи наукової абстракції, аналізу, синтезу, індукції, дедукції, логічного аналізу, системного підходу тощо. Для розв'язання визначених завдань у роботі застосовувались наступні методи: монографічний – при вивченні літературних джерел, практики управління економічною безпекою підприємства; теоретичне узагальнення, порівняння та аналогії – для розкриття сутності поняття «безпека діяльності підприємства»; абстрактно-логічний – для здійснення теоретичних узагальнень, формування висновків та обґрунтування нових гіпотез; функціональної оцінки – для визначення тенденцій впливу розвитку об'єктів безпеки підприємства на результати господарської діяльності; комплексні – для побудови системи показників управління безпекою діяльності підприємства.

Інформаційною базою дослідження слугували монографії, підручники, нормативні та інструктивні матеріали і положення, що діють в Україні, і практичні матеріали та результати досліджень, фінансова та статистична звітність ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Структура та обсяг роботи. Робота складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків до роботи, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи складає 110 сторінок. В роботі наведено 25 таблиць та 19 рисунків. Список використаних джерел має 70 найменувань.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Сутність поняття «безпека діяльності підприємства»

В кінці ХХ та на початку ХХІ століття світ зіткнувся з декількома великими економічними кризами. «Невидима рука ринку» може торкнутися кожного підприємства в будь-який час, тому усілякий суб'єкт господарювання повинен бути до цього готовим, якщо він хоче й надалі здійснювати свою діяльність. Тобто світова фінансова система є нестійкою, тому зараз питання про безпеку підприємницької діяльності є дуже актуальним, особливо в часи постпандемії та воєнного стану.

Для того, щоб поглибитися в питання безпеки діяльності підприємства, потрібно спочатку зрозуміти походження та значення цього поняття.

У стародавні часи під словом «безпека» розуміли лише фізичну або територіальну захищеність людини або держави. Але в ХVІІІ столітті в європейських країнах це поняття почали пов'язувати з економічним благополуччям держави та величиною розвитку її торгівлі. Ще в ті ж часи було встановлено залежність військової готовності держави з її економічним становищем. Згодом це явище стали називати меркантилізмом [8].

У 1997 році була прийнята стратегія національної безпеки для 21 століття, сутність якої була найбільш наближеною до сучасного розуміння безпеки країни. Структура документа показувала, що вагомою складовою національної безпеки є економічна безпека її підприємницької діяльності.

Термінологічна невизначеність та відсутність теоретичного аналізу цього поняття як окремої категорії економічної науки викликали інтерес вчених, які почали вивчати це питання з різних сторін. В кінці кінців в ХХІ столітті були сформовані остаточні варіанти тлумачення вказаного явища [14].

Оскільки головною складовою забезпечення безпеки діяльності підприємства є саме економічна безпека, то буде доречно детально надалі розкрити саме це поняття.

Економічна безпека – це стан економіки, який забезпечує здатність її системи протидіяти негативному впливу зовнішнього середовища. Якщо говорити про це поняття відносно підприємства, то можна зазначити наступне. Економічна безпека – це рівень захищеності підприємства в науково-технічному, виробничому, технологічному і кадровому плані від ризиків та загроз зовнішнього або внутрішнього середовища [1].

Оцінювання рівня економічної безпеки підприємства є дуже важливим для будь-якого підприємства, тому що весь його потенціал являє собою стабілізуючий фактор для всякої економіки, який гарантує економічне зростання.

Підприємства стикаються з необхідністю адаптуватися до умов зміни середовища ринку і максимально знижувати вплив різних загроз. Механізм економічної безпеки компанії покликаний зменшувати втрати, спровоковані ризиками.

Основним завданням механізму економічної безпеки є виявлення та усунення загроз і ризиків, що виникають в процесі його діяльності.

Основні показники високого рівня стану економічної безпеки на підприємстві продемонстровані на рисунку 1.1.

Проблеми зі станом економічної безпеки на підприємстві можуть виникати на будь-якому підприємстві: як в кризові часи (які є в країна зараз через війну), так і при стабільному зовнішньому та внутрішньому становищі. Але важливо враховувати, що це досить різні ситуації, тому підхід повинен бути різнокомплексним [3].

Коли підприємство знаходиться в стійкому становищі, то керівництву доцільно акцентувати свою увагу на вжиття заходів для підтримки стабільного ритму виробничого процесу, стабілізації режиму збуту продукції та запобігання моральних або фізичних збитків для підприємства. Служба

економічної безпеки повинна не допускати несанкціонований доступ до службової інформації і бази даних підприємства.



Рис. 1.1. Основні показники високого рівня економічної безпеки на підприємстві

Джерело: побудовано автором на основі [25]

На рисунку 1.1 показано показники, які є важливими складовими для забезпечення високого рівня економічної безпеки підприємства. Без дотримання цих важливих чинників неможливо сформувати сталий стабільний стан безпеки всіх сфер діяльності суб'єкта господарювання.

Якщо ж суб'єкт господарювання перебуває в кризовому становищі та його потенціалу загрожує небезпека, то служба економічної безпеки підприємства повинна застосовувати більш чіткі та радикальні методи для захисту загальної безпеки суб'єкта господарювання.

Слід зазначити, що заходи щодо покращення стану економічної безпеки будуть ефективними лише тоді, коли їх реалізація буде являти собою результат спільної діяльності співробітників організації. На кожному рівні підприємства робітники повинні розуміти важливість цього питання. Неабияка відповідальність за забезпечення належного рівня економічної безпеки лежить на керівниках, тому що саме вони повинні створювати умови

для зазначених зв'язків [39].

Підприємство може вкладати значні фінансові ресурси в службу економічної безпеки, але закінчити свою діяльність через внутрішні небезпечні чинники. Такими чинниками можуть стати, наприклад, некомпетентність вищого керівництва або відсутність взаємозв'язку між керівництвом та його підлеглими.

Зазвичай саме внутрішні фактори стають причиною припинення діяльності підприємства, тому що саме топ-менеджмент організації формує принципи, систему норм, правила підбору персоналу, організаційну структуру, корпоративний кодекс тощо. Саме від рівня налагодження цих важливих чинників залежить загальний стан підприємства та його конкурентоспроможність на ринку серед інших суб'єктів [24].

Складність полягає в тому, що великою загрозою для підприємства є психологічна та професійна некомпетентність керівників, менеджерів. Їх невідповідність професійно важливим умовам може значно негативно впливати на діяльність підприємства в цілому.

При організації системи забезпечення економічної безпеки підприємства потрібно враховувати всі дійсні вимоги до її діяльності, а сама система повинна володіти чітко означеними компонентами, які будуть ефективно взаємодіяти один з одним.

Робота системи забезпечення економічної безпеки підприємства повинна структурно оформлювати співпрацю організації з учасниками зовнішньої кон'юнктури ринку. В результаті такої співпраці повинно бути отримано необхідні виробничі фондів, а максимальне зменшення витрат на закупівлю потрібної кількості фондів належної якості.

Головними завданнями служби економічної безпеки на підприємстві [3]:

- визначення слабких місць підприємства та потенційних загроз;
- аналіз причин та джерел потенційних загроз та ризиків;
- розробка заходів, спрямованих на ліквідацію встановлених та

проаналізованих загроз і ризиків;

- делегування повноважень та розмежування зон відповідальності за стан економічної безпеки серед всіх відділів підприємства, встановлення ефективної взаємодії між ними;

- надання персоналу підприємства рекомендацій щодо покращення загального стану економічної безпеки підприємства та запобігання потенційним загрозам і ризикам;

- аналіз ефективності механізму системи забезпечення економічної безпеки підприємства.

Економічна безпека підприємства поділяється на фінансову, кадрову, техніко-технологічну, екологічну, політико-правову, силову та інформаційну (рис.1.2).

Функціональні складові економічної безпеки підприємства це сукупність основних напрямів його економічної безпеки, що істотно відрізняються один від одного за своїм змістом.

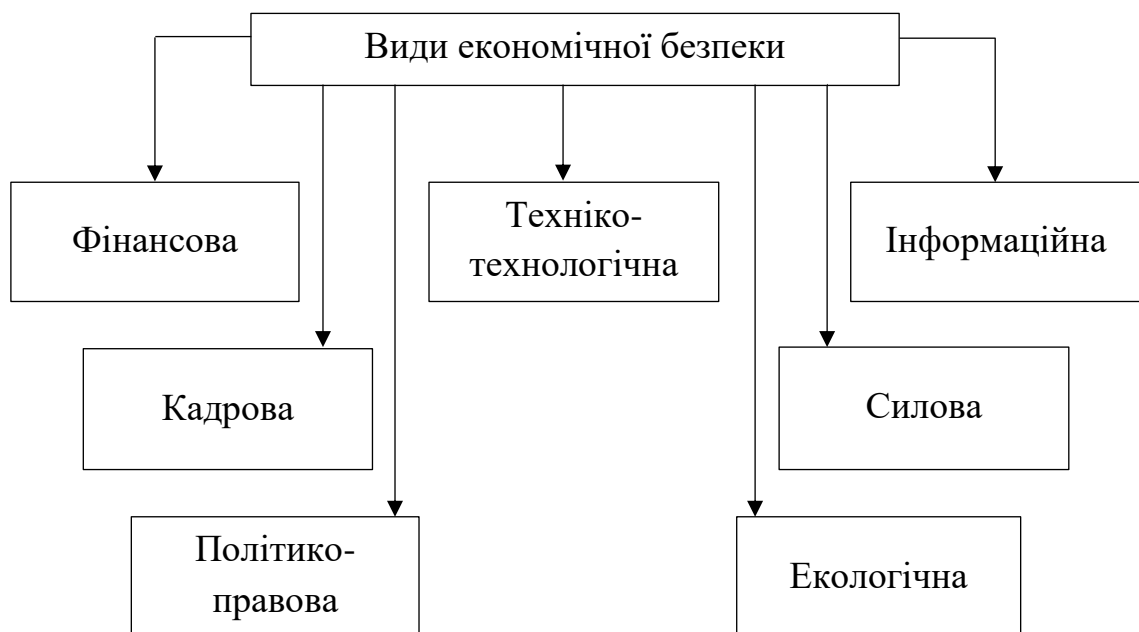


Рис. 1.2. Види економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [8]

Всі складові економічної безпеки підприємства взаємопов'язані одне з

одним, а при детальному аналізі можна навіть прийти до висновку, що всі етапи підприємницької діяльності залежать від стану її системи економічної безпеки. Все це залежить від того, в широкому або вузькому сенсі сприймати економічну безпеку [13].

Фінансова безпека є одним із ключових видів безпеки на підприємстві, тому що саме фінансові потоки в першу чергу потерпають від негативної дії несприятливих факторів. Фінансова безпека охоплює багато областей діяльності суб'єкта господарювання: забезпечення оперативності розрахунків із постачальниками та клієнтами, планування та контроль фінансування процесу виробництва, погашення кредиторських заборгованостей та інше. Найчастіше приклади шахрайства зустрічаються саме в фінансовій сфері підприємства. Тому саме цей вид безпеки є дуже важливим, і забезпечення високого його рівня повинно бути пріоритетним в діяльності будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності. Аналіз, якісна та кількісна оцінка всіх видів фінансових ризиків, у тому числі інвестиційних, валютних, кредитних, в залежності від особливостей сфери господарювання підприємства, є невід'ємними умовами створення надійної системи фінансової безпеки на кожному підприємстві [21].

Кадрова безпека. Вона включає в себе охорону якості людських ресурсів задіяних у діяльності підприємства, а саме, показники та параметри здоров'я, рівень професіоналізму та ін. За допомогою системних підходів, які націлені на підвищення загального рівня освіти працівників, їх заохочення, створення командного духу для забезпечення комфортного психологічного клімату в колективі тощо. Через існування людського фактору дана складова звертає увагу і на безпеку, яка захищає підприємство від шахрайства (злочинство, шпіднаж конкурентами, застосування майна суб'єкт підприємницької діяльності у особистих цілях та ін.). Для запобігання зазначених проблем є доцільним формування точних посадових інструкцій щодо кожного працівника із зазначенням їх чітких прав та обов'язків. Важливим є періодичне об'єднання співробітників різних служб у команди

для виконання окремих проектів, організації контролю за змінами в міжособистісному спілкуванні працівників та ін.

Техніко-технологічна безпека. Вона заснована на захисті технічних та технологічних ресурсів підприємства від потенційно можливих збитків, негативних наслідків діяльності, аварійних станів, поломок і пошкодження обладнання, пожеж, можливості морального зносу та інших несподіваних обставин. Вказані потенційні неприємні ситуації зазвичай є найбільш фінансово затратними для підприємства [16].

Інформаційні безпека. Характерною рисою сучасного бізнесу є постійно зростаюча конкуренція серед його учасників. Дані обставини вимагають постійного моніторингу змін у навколишньому середовищі, порівняння загального стану підприємства на ринку з позиціями інших його суб'єктів. Тому керівництву суб'єкта господарювання потрібно робити фокус на вчасне реагування на сприятливі зміни у зовнішньому середовищі та запобігати загрозам і ризикам, коли це потрібно.

Екологічна безпека. Основна суть цієї складової безпеки, з точки зору підприємства, полягає в прагненні оптимізувати свої фінансові витрати таким чином, щоб при мінімальних вкладеннях на забезпечення дотримання екологічних норм за технологічними процесами на підприємстві та продукції, що на ньому випускається, максимально зменшити фінансові втрати від адміністративних санкцій за забруднення навколишнього середовища та втрати ринків країн з більш жорсткими нормами екологічного законодавства, ніж ті, яким відповідає продукція підприємства.

Політико-правова безпека. Її сутність полягає в тому, щоб забезпечити ефективну та всебічну діяльність, чітке дотримання всіх аспектів чинного законодавства при оптимізації витрат. Зазвичай ця складова економічної безпеки потребує окремого відділу на великих підприємствах, тому що вона має вкрай важливе значення для загальної безпеки суб'єкта [25].

Силова безпека. Вона займається фізичною охороною об'єктів власності підприємства та особистою охороною керівництва (менеджерів

високих рангів та ланок та безпосередньо директорів та керівників). В її обов'язки входить протидія кримінальним проявам та взаємодія з правоохоронними та іншими державними органами в разі потреби. Для того, щоб в повній мірі визначити суть силової складової безпеки підприємства, потрібно чітко знати її складові.

Складові силової безпеки суб'єкта господарювання продемонстровано на рисунку 1.3.



Рис. 1.3. Складові силової безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Рисунок 1.3 демонструє те, що складові силової безпеки підприємства є різноманітними і взаємопов'язаними. Оскільки силова безпека – це дуже важливий чинник роботи будь-якого бізнесу, то така вагома кількість факторів, які впливають на неї, є виправданою.

1.2. Механізми забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання

Для впровадження та забезпечення роботи механізму безпеки діяльності підприємства потрібно постійно проводити моніторинг, оцінку та аналіз стану безпеки діяльності суб'єкта господарювання.

Оцінка рівня безпеки підприємства є його дуже важливим процесом. Вплив зовнішніх і внутрішніх факторів щодня створює нові ризики функціонування для його загального стану. Самі ці фактори можуть перерости в загрозу чи небезпеку, що в свою чергу може призвести до великих втрат чи, в гіршому випадку, банкрутства. Завдяки процесу оцінки ефективності системи забезпечення економічної підприємства можна комплексно виявити, нейтралізувати або мінімізувати вплив дестабілізуючих факторів на діяльність підприємства або на його окремі сфери [30].

Оцінювати рівень економічної безпеки можна з урахуванням часових параметрів. Це дозволить провести розрахунки в поточній, тактичній та стратегічній складових економічної безпеки підприємства. При проведенні оцінки забезпечення безпеки діяльності підприємства потрібно враховувати всі чинники цього механізму. Чи чинники продемонстровано на рисунку 1.4.

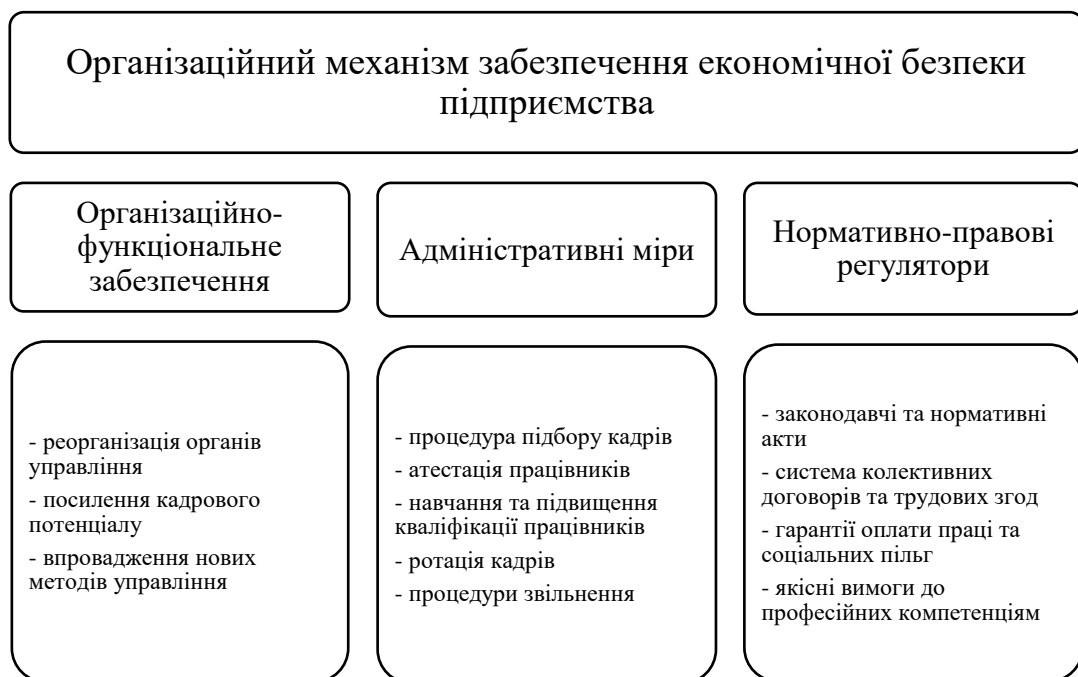


Рис. 1.4. Організаційний механізм забезпечення економічної безпеки підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [39]

Під поточною безпекою розуміється стан відсутності загроз, які можуть негативно вплинути на роботу підприємства в даний момент часу. Її рівень визначається як цілісна оцінка його платоспроможності або фінансово-економічного стану. Тактична безпека характеризує здатність підприємства до відтворення, що досягається на певному рівні ефективності використання його ресурсів. Відсутність кризових становищ для суб'єкта господарювання – головна характеристика тактичної безпеки [41]. При визначенні її рівня пропонується завжди враховувати виробничо-технічну, інтелектуально-кадрову та комерційну складові економічної безпеки. Особливості стратегічної безпеки обумовлюються здатністю підприємства до подальшого розвитку і задовільного функціонування в майбутньому. Вона визначається шляхом урахування рівня економічного потенціалу підприємства, ступеня відповідності роботи підприємства основним макроекономічним тенденціям і характеризується відсутністю симптомів стратегічної кризи. Рівень стратегічної безпеки визначається на основі ринкової, соціальної, інноваційно-технологічної, сировинної, енергетичної та екологічної складових економічної безпеки підприємства.

Загальний рівень економічної безпеки як середньозважений показник поточних, тактичних та стратегічних показників безпеки визначається так (1.1):

$$EB = \frac{(1) \times \Pi + (\Pi) \times T_k + (\Pi \times T_k) \times C}{(1) + (\Pi) + (\Pi \times T_k)}, \#(1.1)$$

де EB – рівень економічної безпеки підприємства;

(1), (Π), (Π×T_к) – коефіцієнти вагомості поточної, тактичної та стратегічної безпеки відповідно.

Рівень поточної, тактичної та стратегічної економічної безпеки визначається відповідно до формули (1.2):

$$П(T_K; C) = \frac{\sum_{i=1}^m B_j \times \left(\frac{K_j}{N_j}\right)^l}{\sum_{i=1}^m B_j}, \text{###(1.2)}$$

де П – рівень поточної економічної безпеки підприємства;

T_K – рівень тактичної економічної безпеки підприємства;

C – рівень стратегічної економічної безпеки підприємства;

B_j – коефіцієнт вагомості j-го показника (розраховується експертним шляхом);

K_j – фактичне значення j-го показника;

N_j – рекомендоване (нормативне) значення j-го показника;

m – кількість використовуваних для оцінки відповідних складових показників;

l – степінь, який приймає значення 1, якщо ріст значення показника свідчить про підвищення рівня економічної безпеки, та -1, якщо ріст значення показника негативно впливає на безпеку підприємства.

Подальші дослідження після отриманих результатів вимагають розробки механізмів визначення значимості окремих показників компонентів економічної безпеки та формування системи коефіцієнтних значень з урахуванням особливостей різних галузей діяльності суб'єкта господарювання (якщо їх декілька).

Ще можна застосовувати при оцінці ефективності системи забезпечення економічної безпеки підприємства інтегрований індикатор на основі розподілу показників безпеки. При такому підході можна виділити в системі показників наступні блоки [42]:

- показники якості потужності;
- виробничі показники;
- показники стану ринку і позиції підприємства на ньому;
- показники фінансового стану підприємства;
- соціальні показники;
- екологічні показники.

Інтегральний показник обчислюється за формулою (1.3):

$$ІБ_i = \sqrt{\sum_{j=1}^n \left(1 - \frac{x_{ji}}{x_{ji}^e}\right)}, \#(1.3)$$

де $ІБ_i$ – індикатор економічної безпеки для i -го блоку;

x_{ji} – рівень j -го показника з i -го блоку, який характеризує результат чи умову діяльності підприємства;

x_{ji}^e – середній показник по галузі показника x_{ji} ;

n – кількість показників, які краще оцінюють рівень економічної безпеки підприємства у заданому напрямку.

Чим ближче зазначений показник знаходиться до нуля, тим кращий стан економічної безпеки має підприємство.

Але у даній методикі є один недолік. Статична оцінка робиться лише на даний момент часу, і за допомогою цього методу неможливо прогнозувати її рівень в майбутньому.

Ще існує складний математичний підхід, який заснований на адаптивному моніторингу економічної безпеки підприємства, що визначається як процес, при якому на підставі кількісних характеристик (показників) певного об'єкта визначаються одна або декілька найбільш істотних, але недоступних для безпосереднього визначення характеристик, зокрема його приналежність до відповідного класу об'єктів безпеки підприємства. Зміст даного процесу відображається шляхом системи показників кінцевого метричного простору, в якому показники є матеріалізованими величинами, а вибір найбільш інформативних показників достатній для вирішення задач класифікації. Проблемою даного методу можна вважати його складність реалізації через те, що він є досить насиченим та має багато математичних розрахунків [26].

Існує комплекс заходів щодо оцінки стану економічної безпеки на підприємстві, який починається з етапу обґрунтування місії та виокремлення пріоритетів стратегічного розвитку, та складається з декількох етапів. Ці

етапи передбачають ідентифікацію ризиків та загроз, їх нейтралізацію. Ключовими етапами даного підходу є аналіз балансу грошових потоків та оцінка ділової активності і прибутковості. Фокус цього методу направлений на дохідність підприємства, яка визначена ключовим фактором досягнення високого рівня економічної безпеки та представлена як індикатор чистого грошового потоку (1.4).

$$\text{ЧГП} = \text{ЧП}_0 + \text{АВ}, \#(1.4)$$

де ЧГП – чистий грошовий потік;

ЧП₀ – чистий (операційний) прибуток;

АВ – амортизаційні відрахування.

Орієнтуючись на розмір прибутку підприємства виділяють коефіцієнт стійкості його економічного стану, який демонструє темпи зростання власного капіталу за рахунок збільшення чистого прибутку (1.5).

$$K_c = \frac{\Delta \text{РК} + \Delta \text{НРП}}{\text{ВК}}, \#(1.5)$$

де K_c – коефіцієнт стійкості економічного стану підприємства;

ΔРК – різниця сум чистого прибутку, направленою на формування резервного капіталу;

ΔНРП – різниця сум нерозподіленого прибутку, яка формується з чистого прибутку підприємства;

ВК – величина власного капіталу (на кінець періоду t).

Аналізуючи даний метод можна зробити висновок, що прибуток є найважливішим результатом діяльності підприємства, але оцінка його рівня економічної безпеки повинна ґрунтуватися на комплексі показників, які будуть систематично характеризувати його діяльність [29].

Існує ще один методичний підхід до оцінювання ефективності системи забезпечення економічної безпеки підприємства, який може бути представлений у вигляді формули (1.6).

$$P_{\text{ЕБ}} = F(x_i) = a_1 f(x_1) + a_2 f(x_2) + \dots + a_i(x_n), \left(\sum_{i=1}^n a_i = 1 \right), \#(1.6)$$

де $P_{\text{ЕБ}}$ – рівень економічної безпеки підприємства;

x_1, x_2, \dots, x_n – основні показники діяльності підприємства;

$f(x_1), f(x_2), \dots, f(x_n)$ – локальні функції залежності рівня економічної безпеки відповідних показників діяльності підприємства;

a_1, a_2, \dots, a_n – доля вагомості кожного показника економічної безпеки підприємства;

i – кількість показників.

За допомогою зазначеного підходу відбувається формування функції рівня економічної безпеки, враховуючи її залежність від одного показника $f(x_n)$ при незмінному значенні інших показників. Для графічного зображення даної функції використовують декартову систему координат, в якій по осі x зазначаються значення аргументу, а по осі y – значення функції. Максимальному значенню рівня економічної безпеки, яке становить 1, відповідає частина функції над віссю x , а мініимальному (-1) – під віссю x . Максимального екстремума не існує, адже неможливо створити умови, які б дозволили максимальний можливий рівень економічної безпеки підприємства, тобто функція набуває значення, яке нескінченно наближається до 1 [24].

Складність використання даної методики полягає у підборі показників, адже при використанні цього методу оцінювання потрібно проводити перевірку на мультиколінеарність всіх показників, що в результаті призведе до виключення висококолінеарних компонентів, коефіцієнт кореляції який вищий за 0,8-0,85.

Таким чином, після приведення вищезазначених підходів до оцінювання ефективності системи економічної безпеки підприємства, можна зробити висновок, що не існує універсального підходу, який би дозволив враховувати всі особливості та результати діяльності підприємства, вплив на

нього всіх зовнішніх факторів та динаміку всіх його змін. Переважна більшість моделей оцінки включають в себе значення показників лише на певний період часу, не беручи до уваги розрахунки темпів та динаміки змін [17]. Тому залишається невирішеним питання щодо кількості функціональних компонентів, які слід враховувати при визначенні рівня економічної безпеки підприємства, її первісних складових та порогових значень індикаторів. Все це робить актуальність проблеми підбору методики оцінки рівня економічної безпеки підприємства завжди важливою.

Забезпечення високого економічної безпеки є комплексним процесом та потребує, на одному з його етапів, здійснення загальної оцінки рівня безпеки. Процес оцінки дозволяє уявити реальну картину загального стану підприємства та на основі цього прийняти необхідні заходи для досягнення високого рівня ефективності діяльності.

Для якісної оцінки потрібно створити систему критеріїв та показників, які будуть надавати комплексну характеристику та опис подальших заходів. Критерії рівня безпеки повинні відображати всі сфери підприємства та ключові фактори його навколишнього середовища [22].

Слід зазначити, що тільки в тому випадку, якщо показники будуть розраховані в допустимих межах та нормативні значення одних показників не будуть досягнуті за рахунок інших показників, можна досягти високого рівня економічної безпеки на підприємстві.

Слід враховувати, що поза нормативними значеннями індикаторів підприємство втрачає здатність до динамічного розвитку, забезпечення високої конкурентоспроможності на внутрішньому та зовнішньому ринку, і, як наслідок, може статися скорочення активності, викуп або банкрутство.

Для ефективною та результативною оцінки рівня економічної безпеки на підприємстві має бути створена модель, яка забезпечить оптимальність розрахунків значень індикаторів безпеки. Пріоритетом у побудові такої моделі є визначення індикаторів, низькі нормативні значення яких становлять серйозну загрозу для подальшої діяльності суб'єкта

господарювання [27].

Якщо розглядати підприємство як об'єкт економічної безпеки, то необхідно враховувати не тільки внутрішні фактори впливу, але і зовнішні, які прямо або опосередковано на нього впливають. При проведенні аналізу цих факторів можна зіткнутися з проблемою їх оцінки, тому що вони характеризуються якісними параметрами, і з труднощами при визначенні їх впливу на підприємство. Наприклад, визначити обсяг втраченого прибутку при зміні інвестиційного клімату вкрай складно. Тому вирішення зазначених задач слід здійснювати за допомогою економіко-математичних підходів.

При оцінці рівня економічної безпеки слід враховувати те, що критерії повинні оцінюватися на момент розрахунків. Саме через це фактор часу є дуже важливим. Мається на увазі, що заходи, які будуть вжиті для нейтралізації загроз та ризиків, можуть давати оптимальні результати лише протягом короткого періоду часу. Вони будуть потребувати постійного додаткового тлумачення та адаптації до нових умов. Таким чином, для комплексної оцінки рівня економічної безпеки необхідно застосовувати комплексний підхід [18].

1.3. Вплив факторів на механізми забезпечення безпеки діяльності підприємства

Безпеку діяльності підприємства можна охарактеризувати як якісну характеристику економічної системи, яка визначає її здатність підтримувати нормальні умови життєвого циклу підприємства.

Перед тим, як проводити заходи забезпечення безпеки діяльності підприємства в умовах при впливі різноманітних факторів, важливо проаналізувати взагалі його загальний стан та вплив цих факторів.

При оцінці навколишнього середовища суб'єкта господарювання слід враховувати такі аспекти, як [2]:

- політична та соціально-економічна ситуація в державі та регіоні;

- напрями поведінки державних структур та її загальна передбачуваність;
- стан законодавчо-правової бази;
- стан матеріально-технічних, сировино-енергетичних та трудових ресурсів підприємства;
- кримінальну ситуацію в регіоні діяльності підприємства;
- загальний стан ринкового середовища (наявність на ньому необхідних ресурсів, кількість ринків збуту, рівень цін, кількість та рівень конкурентів, можливості налагодження ділових зв'язків, стан інфраструктури ринку тощо).

Управління підприємством в мінливих умовах можна розділити на етапи, які зображені на рисунку 1.5.

Для досягнення високого рівня економічної безпеки у несприятливих умовах підприємство має працювати над забезпеченням стабільності та ефективності діяльності всіх основних її складових.

Фінансова складова є найважливішою, так як фінансова стабільність є результатом достатнього рівня власних фінансових ресурсів підприємства та оптимального їх використання. Вона має тісний зв'язок з ефективністю виробничого процесу, і з кінцевими результатами діяльності суб'єкта господарювання.

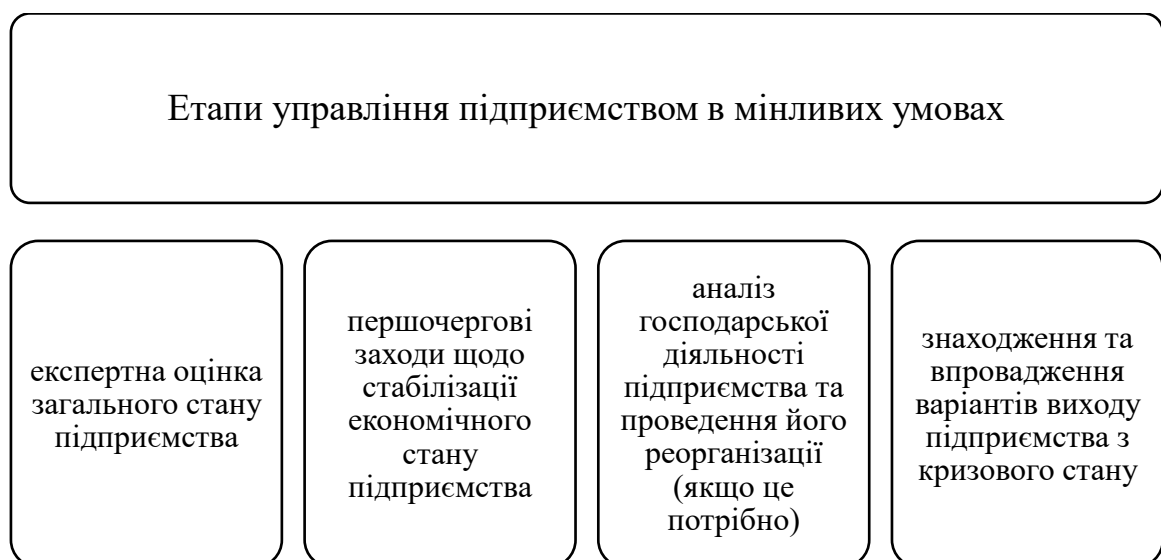


Рис. 1.5. Етапи управління підприємством в мінливих умовах

Джерело: побудовано автором на основі [9]

На рисунку 1.5 показані важливі етапи, яких потрібно дотримуватися при керуванні суб'єктом господарювання у умовах, які мають ознаки мінливих.

Під час кризи банки мають низьку ліквідність, тому вони дуже обережно ставляться до видачі кредитів підприємствам, скорочуючи терміни кредитування. При такій ситуації керівники підприємств повинні створити план дій, який дозволить здійснювати ефективний контроль за фінансовими активами та запобігати їх зменшенню. В іншому випадку можливі такі наслідки [7]:

- перегляд портфеля інвестиційних проектів;
- зниження обсягів послуг, які безпосередньо впливають на операційну діяльність підприємства;
- зміна організаційної структури підприємства, об'єднання підрозділів;
- скорочення кількості персоналу;
- скорочення фінансування навчання персоналу.

Фінансова нестабільність призводить до послаблення інших складових економічної безпеки, до неефективного функціонування підприємства в цілому. На даному етапі керівництво повинне побудувати оптимальну структуру капіталу для забезпечення фінансової стабільності, платоспроможності та незалежності підприємства.

Важливо звернути увагу в часи діяльності підприємства в умовах мінливого середовища на стан інформаційної складової економічної безпеки. Сьогодні інформація є важливою частиною кожної ланки суб'єктів господарювання, тому що вона проникає майже у всі етапи діяльності підприємства та має істотний вплив на його загальні фінансові результати. Інформація про зміну політичної, соціальної, економічної ситуації, науково-технічному прогресі, нові підходи в організації та управління підприємством. Все це дозволяє керівникам підприємства адекватно реагувати на будь-які зміни зовнішнього середовища суб'єкта господарювання, ефективно

планувати та здійснювати свою господарську діяльність. Кризові становища в економіці – це завжди час нових можливостей. Тому якщо володіти достовірною інформацією, то можна використати скрутне навколишнє середовище як час для нових можливостей. Керівник, який володіє інформацією про подальше економічне становище може використати свої знання для подальшого розвитку підприємства, підвищення його стійкості до вже визначених та заздалегідь проаналізованих несприятливих факторів [6].

Потрібно дуже уважно ставитися до захисту своєї власної інформації кожному підприємству, де ризик втрати конфіденційної інформації для організації значно зростає в нестабільні часи. Коли працівники підприємства працевлаштовуються до конкурентів, то вони навмисно або ненавмисно можуть передати їм інформацію про своє попереднє місце роботи, а саме, про особливості внутрішньої організації підприємства, умови контрактів та дані про клієнтів. В мінливі часи, коли підприємство може прийняти рішення скоротити витрати шляхом скорочення персоналу, може виникнути підвищення ризику щодо зазначених дій з боку співробітників.

Ще дуже важливою складовою економічної безпеки, на яку слід звертати увагу при умовах мінливого середовища, є технологічна складова. Кожне підприємство має набір технологій матеріального або інтелектуального виробництва, які використовуються у роботі [36]. Якість цих технологій та їх відповідність новітнім світовим стандартам має фундаментальний вплив на ефективність підприємства та на перспективи його подальшого розвитку. А отже можна зробити висновок, що це має безпосередній вплив на забезпечення економічної безпеки. Техніко-технологічна складова характеризує те, як рівень технологій використовується на даному підприємстві та чи відповідає він світовим стандартам. В кризові часи саме на цю складову економічної безпеки звертається менше всього уваги. Через відсутність високотехнічного обладнання та інтелектуальних технологій (якщо в них є потреба) значно падає ефективність діяльності підприємства.

Однією з важливих складових економічної безпеки підприємства в умовах мінливого середовища є кадрова складова, тобто персонал суб'єкту господарювання. Навіть у самі скрутні часи професійні та кваліфіковані менеджери здатні реорганізувати діяльність підприємства таким чином, щоб вона не була збитковою, та загальні фінансові результати не призвели до банкрутства. Забезпечення економічної безпеки у сфері роботи персоналу включає в себе роботу з планування, підбору та управління працівниками, запобігання загроз їх негативного впливу на загальний стан економічної безпеки підприємства [29].

У кризові часи керівники майже кожного підприємства намагаються якнайбільше скоротити кількість персоналу та максимально використовувати трудові ресурси, які залишилися. В більшості випадків такий підхід вдало працює, але важливо не забувати про постійне навчання персоналу для підвищення його загальної кваліфікації. В іншому випадку трудовий потенціал підприємства може значно знизитися зі зменшенням кількості персоналу. Зниження заробітної плати завжди негативно впливає на роботу працівників, адже це значно зменшує рівень їх заохочення до виконання своїх робочих обов'язків [32].

Правова складова економічної безпеки підприємства полягає в тому, щоб ефективно і комплексно забезпечити його діяльність, чітко дотримуватися всіх правових норм діючого законодавства у державі при оптимізації витрат корпоративних ресурсів на досягнення цих цілей. У кризові часи деякі підприємці починають вести антизаконну політику управління суб'єктом господарювання, що може призвести до дуже негативних наслідків. Тому у часи мінливого середовища дуже важливо дотримуватися всіх правил чесного ведення бізнесу та не нехтувати загальними законодавчими правилами щодо ведення економічної діяльності.

Одним з перших етапів регулювання діяльності підприємства в кризовому становищі є діагностика. Вона є необхідною умовою для оптимізації загального фінансового стану суб'єкта господарювання. Дана

діагностика проводиться шляхом аналізу показників діяльності підприємства і при цьому враховуються середовище його існування та макроекономічні умови. Ще діагностика підприємства з фінансового боку дозволяє прогнозувати наявність загрози виникнення банкрутства [33]. Ознаки навмисного чи фіктивного банкрутства можна виявити в процесі антикризового фінансового менеджменту, який дозволяє проаналізувати фінансову діяльність підприємства з точки зору оцінки ризиків та загроз.

Наступним етапом є вибір варіантів виходу підприємства з кризового становища. Якщо ж у підприємства немає ніяких істотних проблем, то зазначені дії просто допоможуть здійснити загальну його діагностику, в процесі якої можливо знайти шляхи для покращення діяльності суб'єкта господарювання.

В умовах мінливого середовища підприємству дуже важливо контролювати рівень своєї фінансової стійкості, тому що її рівень істотно впливає на загальну стійкість організації в будь-яких умовах.

До основних ознак погіршення фінансової стійкості підприємства можна віднести [3]:

- зниження загального рівня ліквідності підприємства (перевищення обсягу зобов'язань над активами);
- незбалансованість кредиторської та дебіторської заборгованості на протязі тривалого періоду (це може бути результатом непередбачених фінансових труднощів, які можуть нести за собою підвищення боргового навантаження на підприємство);
- різке зниження активів (може стати результатом негативного впливу зовнішніх та внутрішніх факторів).

Аналіз фінансової стійкості можна розділити на два напрямки (рис. 1.6).



Рис. 1.6. Напрямки аналізу стану фінансової стійкості підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [4]

Ці два напрямки аналізу стану фінансової стійкості підприємства дають комплексне бачення фінансового стану організації. Окрім цього, потрібно враховувати при аналізі регіональні, галузеві та технологічні особливості розвитку підприємства в умовах його діяльності.

Далі на рисунку 1.7 продемонстровано негативні фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства.

До об'єктивних, зазвичай, відносять негативні впливи, яким властивий форс-мажорний характер, основою виникнення якого послужили обставини несприятливого характеру.

До суб'єктивних факторів належить група зовнішніх і внутрішніх чинників та впливу, основною причиною яких є обдумані, усвідомлені дії людей, або організацій через недбалість, низьку професійну підготовленість кадрів або її партнерів.

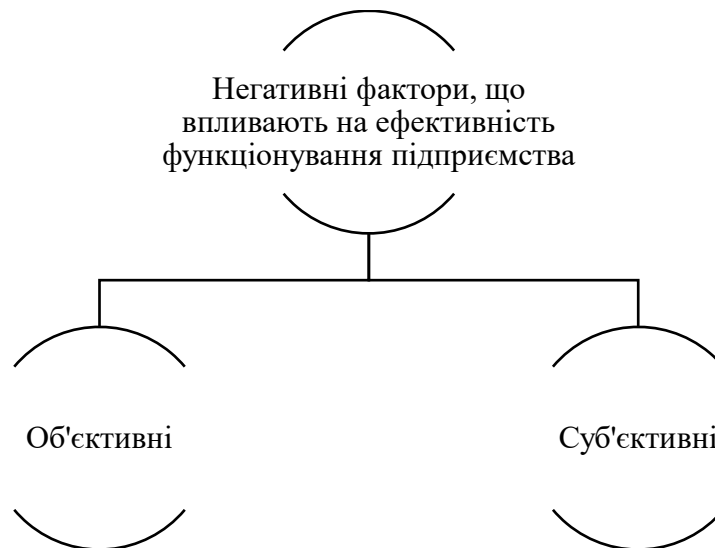


Рис. 1.7. Негативні фактори, що впливають на ефективність функціонування підприємства

Джерело: побудовано автором на основі [21]

У Додатку Г детально показано схему моделі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Схема показує те, на суб'єкт підприємницької діяльності впливає багато факторів, таких як: негативні актори та загрози; форс-мажорні ситуації; внутрішні та зовнішні негативні фактори та впливи тощо.

Висновки за розділом 1

У даному розділі роботи було поставлено завдання:

- 1) визначити сутність поняття «безпека діяльності підприємства»;
- 2) дослідити механізми забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання;
- 3) вивчити вплив факторів на механізм забезпечення безпеки діяльності підприємства.

При визначенні сутності поняття «безпека діяльності підприємства» було досліджено історію цього терміну та його точні тлумачення з декількох сторін.

Було наведено основні показники високого рівня економічної безпеки на підприємстві та головні завдання служби економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності. Ще було детально описано всі види економічної безпеки у компанії.

При вивченні механізму забезпечення безпеки діяльності підприємства було наведено організаційний механізм забезпечення економічної безпеки та наведено значний перелік форм, за допомогою яких доцільно аналізувати стан безпеки діяльності суб'єкта господарювання.

При визначенні впливу факторів на механізм забезпечення безпеки діяльності підприємства було досліджено етапи управління компанією при мінливих умовах господарювання (що дуже актуально зараз) та напрямки аналізу стану фінансової стійкості підприємства.

Було продемонстровано негативні фактори, яка мають вплив на ефективність функціонування компанією. На останньому етапі було сформовано схему моделі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СТАНУ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

(на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

2.1. Загальна характеристика підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Товариство з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД» було засноване в 1997 році у місті Київ у складі потужної української торгово-промислової групи «Fozzy Group», яка є одним з найбільших українських ритейлерів та в теперішній час має понад 600 торговельних точок на території всієї країни. Крім торговельних мереж, в сферу бізнес-інтересів групи входять виробництво продуктів харчування, банківський та ресторанний бізнеси.

Засновниками групи є Володимир Костельман, Роман Чигир, Олег Сотніков та Юрій Гнатенко, які володіють компанією і зараз. Мажоритарним власником є Володимир Костельман.

Головним напрямом діяльності «Fozzy Group», до якої входить «СІЛЬПО-ФУД» є торгівля продуктами і товарами для дому. У супермаркетах «Сільпо» діє програма для постійних покупців «Власний Рахунок», які разом із системою винагороди споживачів є ефективним дослідницьким та маркетинговим інструментом як для мережі, так і постачальників.

До мереж групи відносяться супермаркети «Сільпо», делікатес-маркети «Le Silpo», оптові гіпермаркети Fozzy в форматі «Cash&Carry», магазини «Фора» і дискаунтери «Thrash».

Окрім товарів власних торгових марок: «Премія», «Premiya Select», «Повна чаша», «Повна чарка», «Зелена країна», «Protex», «EXTRA», «Fozzy Group» має свою програму - «Власний імпорт».

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є одним із найбільших об'єднань національних мереж продовольчих супермаркетів, до яких відносять «Сільпо» та мережа

«Tsyhanii» і 53 преміальних делікатес-маркетів «Le Silpo».

Види діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за КВЕД [35]:

1) 52.11.0 – Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно з продовольчим асортиментом;

2) 51.70.0 – Інші види оптової торгівлі;

3) 55.30.2 – Кафе;

4) 55.51.5 – Діяльність загальнодоступних їдалень;

5) 55.52.0 – Постачання готової їжі.

Основними конкурентами ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є:

- Мережа супермаркетів «Vagus»;
- Мережа супермаркетів «АТБ»;
- Мережа супермаркетів «Ашан»
- Мережа супермаркетів «Novus».

Управління організоване за лінійною схемою, а функціональні підрозділи апарату управління (бухгалтерія, юридичний відділ, маркетинговий відділ та ін.) допомагають директору і лінійним керівникам вирішувати управлінські завдання.

Організаційна структура управління ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» належить до лінійно-функціонального типу, який передбачає прийняття рішень, розподіл відповідальності і повноважень по вертикалі та заснована на принципі побудови та спеціалізації управлінського процесу залежно від обов'язків, покладених на функціональних керівників (Додаток Д).

З організаційної структури видно, що найвищим органом підприємства є генеральний директор. У його розпорядженні знаходяться питання стратегічного характеру. Він організує діяльність на основі широкого використання прогресивних форм і організації праці, науково-обґрунтованих нормативів матеріальних, фінансових і трудових витрат, вивчення кон'юнктури ринку та передового досвіду. Всі ділянки підприємства виведені в пряме підпорядкування директору для забезпечення найбільшої

продуктивності їх роботи. Ще в його компетенції вирішення питань щодо управління логістикою та власним виробництвом.

2.2. Характеристика та діагностика стану зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО ФУД»

Для початку проведемо факторний аналіз фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за моделлю Дюпона.

Під методом Дюпона зазвичай розуміють алгоритм фінансового аналізу рентабельності активів підприємства, відповідно до якого коефіцієнт рентабельності використовуваних активів являє собою множення коефіцієнта рентабельності реалізації продукції і коефіцієнта оборотності використовуваних активів.

Для того, щоб провести факторний аналіз, візьмемо підприємство-конкурента – ТОВ «АТБ-МАРКЕТ». Дані для подальшого розрахунку наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1.

Дані підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» для розрахунку за 2022 рік, тис. грн

№ з/п	Стаття	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
1	2	3	4
1	Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	64402634	31015505
2	Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	47249897	14419130
3	Чисті понесені збитки за страховими виплатами	-	-
4	Валовий: прибуток	17152737	13923542
5	Валовий: збиток	-	-
6	Інші операційні доходи	323521	147896
7	Адміністративні витрати	1685089	1129658
8	Витрати на збут	15581479	11559841
9	Інші операційні витрати	56162	24586
10	Фінансовий результат від операційної діяльності: прибуток	153528	145865
11	Фінансовий результат від операційної діяльності: збиток	-	-
12	Дохід від участі в капіталі	-	-
13	Інші фінансові доходи	201154	200458
14	Інші доходи	578354	325458
15	Дохід від благодійної допомоги	-	-
16	Фінансові витрати	2225413	1245784

Продовження таблиці 2.1.

1	2	3	4
17	Втрати від участі в капіталі	22025	15678
18	Інші витрати	1843445	1256745
19	Прибуток (збиток) від впливу інфляції на монетарні статті	-	-
20	Фінансовий результат до оподаткування: прибуток	-	-
21	Фінансовий результат до оподаткування: збиток	3157847	2704785
22	Витрати (дохід) з податку на прибуток	43609	-
23	Прибуток (збиток) від припиненої діяльності після оподаткування	-	-
24	Чистий фінансовий результат: прибуток	-	2704785
25	Чистий фінансовий результат: збиток	3114238	-

Джерело: розраховано автором

За результатами таблиці 2.1 спостерігається, що показники чистого доходу від реалізації продукції вказують на те, що ТОВ «СІЛЬПО ФУД» більш успішніше у цьому аспекті. Але в результаті ТОВ «АТБ» має прибуток як кінцевий фінансовий результат, а ТОВ «СІЛЬПО ФУД» - збиток. Результатом цього стало те, що у ТОВ «СІЛЬПО ФУД» значно більші показники собівартості продукції, ніж у ТОВ «АТБ».

Результати розрахунку показників факторного аналізу наведені у таблиці 2.2.

Таблиця 2.2.

Результати факторного аналізу фінансового стану підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за методом Дюпона

Показники	Підприємства, об'єкти аналізу	
	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»	ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»
Коефіцієнт податкового тягаря	0,98	1
Коефіцієнт відсоткового тягаря	0,58	0,67
Рентабельність продажів підприємства	0,15	0,24
Коефіцієнт оборотності активів	1,54	1,41
Коефіцієнт капіталізації	1,15	1,17
ROE, %	3,25	3,02

Джерело: розраховано автором

За результатами факторного аналізу в табл. 2.2. за методом Дюпона можна зробити висновок, що рентабельність капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

вища, ніж у ТОВ «АТБ-МАРКЕТ».

Даний аналіз показав, що з точки зору фінансово-економічної безпеки підприємство має значно позитивне становище у порівнянні зі своїм прямим конкурентом, що говорить про позитивне значення конкурентоспроможності підприємства.

Наступним методом, яким ми проаналізуємо стан конкурентоспроможності підприємства, буде метод «Дельфі».

Метод «Дельфі» - це ряд послідовних процедур, які впливають на формування групової думки про питання чи проблеми, яке розглядаються. Кожний фактор оцінюється у порівнянні з ринковим лідером (від 1–3 балів). В нашому випадку цим підприємством є ТОВ «ОМЕГА» та ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»).

Використовуючи рейтингову оцінку окремих факторів конкурентоспроможності визначимо конкурентні профілі даних підприємств. Результати аналізу вказані у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3.

Оцінка конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за методом «Дельфі»

№ з/п	Фактори	Питома вага	ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»		ТОВ «ОМЕГА»		ТОВ «АТБ-МАРКЕТ»	
			Оцінка	Загальна оцінка	Оцінка	Загальна оцінка	Оцінка	Загальна оцінка
1	Частка ринку	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6
2	Асортимент	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
3	Поширеність торгової марки	0,1	2	0,2	3	0,6	3	0,3
4	Якість продукції	0,3	3	0,9	2	0,6	1	0,3
5	Ціна	0,3	1	0,3	2	0,6	3	0,9
6	Разом	1	-	1,8	-	2,7	-	2,3

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків, отриманих у таблиці 2.3. ми бачимо, що перше місце посідає ТОВ «ОМЕГА» з оцінкою 2,7, що свідчить, що дане підприємство є лідером ринку. Друге місце посідає ТОВ «АТБ-МАРКЕТ» з оцінкою 2,3, що говорить про те, що підприємство займає значну позицію на

ринку, але не є передовим у своїй ніші. І на останньому місці є ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» з оцінкою 1,8. Це свідчить про те, що у суб'єкта господарювання є значні конкуренти, які значно домінують на ринку.

І звісно все це впливає на стан фінансово-економічної безпеки підприємства, адже стан конкурентоспроможності суб'єкта господарювання є одним з важливих показників фінансової стійкості та незалежності.

Графічно результати оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за методом «Дельфі» зображені на рисунку 2.1.

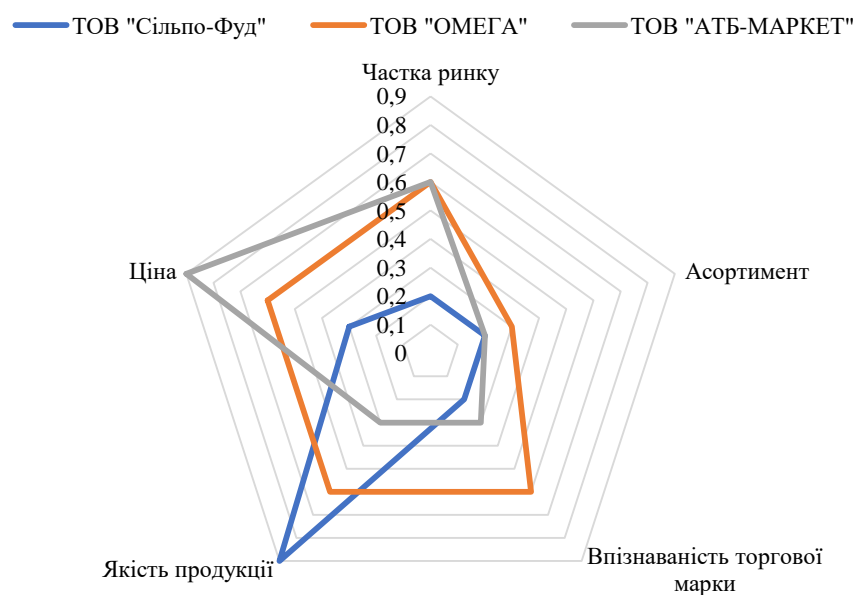


Рис. 2.1. Результати оцінки конкурентоспроможності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у порівнянні з конкурентами за методом «Дельфі»

Джерело: сформовано автором

Далі проведемо SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», який продемонстровано у Додатку Е. По результатам проведеного аналізу можна зробити висновок, що компанія має багато сильних сторін та можливостей, які вирізняють її з-поміж конкурентів, але на її роботу та загальну діяльність дуже впливає зовнішнє середовище. Зокрема йдеться мова про воєнний стан у країні, який сильно впливає на платоспроможність покупців та на конкурентоспроможність підприємства серед конкурентів.

Далі за допомогою PEST-аналізу проведемо оцінку впливу факторів

зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.4). Під час оцінювання було використано бальну оцінку, де 1 – мінімум, 3 – максимум.

Таблиця 2.4.

PEST-аналіз ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Фактор	Вплив фактору
Політичні фактори	
Війна в країні	3
Обмеження на ввіз в країну імпортованих товарів	3
Зміна законодавства	2
Вступ України в ЄС	3
Всього	11
Економічні фактори	
Збільшення розміру інфляції	2
Збільшення розміру податків	1
Зменшення рівня доходів населення	2
Динаміка курсу гривні	2
Всього	7
Соціально-культурні фактори	
Зміни в базових цінностях населення	2
Зміни в рівні і стилі життя	1
Демографічні зміни	1
Всього	4
Технологічні фактори	
Рівень інноваційності бізнесу	2
Технологічна політика держави	2
Всього	4

Джерело: розраховано автором

За результатами PEST-аналізу (табл.2.4.) можна зробити висновок, що найбільше на загальний стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» впливають політичні фактори. У країні нестабільне становище через війну, що призводить до зменшення стабільних та сприятливих умов для ведення бізнесу. На ситуацію значно впливає пандемія, яка не є постійним явищем, але впливає на країну та її сектори економіки неоднорідно та неритмічно. Тобто, відбувається то послаблення карантинних умов, то посилення. Такі «маятники» звісно негативно впливають на становище держави в цілому.

На ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» значно впливають економічні фактори, що можуть бути наслідком політичних факторів, які обумовлені війною в країні та значними змінами не тільки в сфері економіки України, а практично у всіх сферах діяльності країни в цілому.

Соціально-культурні та технологічні фактори мають значно менший та приблизно рівноцінний вплив на загальний стан компанії. Хоча можна припустити, що чим триваліша буде війна у країні, тим більше ці фактори можуть впливати на стан підприємства в цілому. Наприклад, воєнні дії на території країни значно впливають на демографічний стан населення країни, базові цінності, рівень інноваційності бізнесу тощо.

Далі проведемо стратегічний аналіз продукції підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою Бостонської матриці (табл. 2.5.) для того, щоб проаналізувати конкурентоспроможність та попит на продукцію підприємства.

Таблиця 2.5.

Стратегічний аналіз товарів мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Темп приросту ринку	Високий	«Зірка» - Продуктові товари - Товари для захисту COVID-19 - Товари для дому - Косметичні товари та товари для догляду за тілом - Товари для дітей	«Важкі діти» - Аксесуари та техніка
	Низький	«Дійна корова» - Товари для тварин - Дієтичні та харчові добавки	«Собака»: - Квіти, товари для саду та огороду
		Висока	Мала
Відносна доля ринку			

Джерело: розраховано автором

Результати стратегічного аналізу товарів мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (табл. 2.5.) свідчать про наступне, що товари, які потрапили до групи «Зірка», мають найбільший попит серед всіх товарів, які представлені в магазинах підприємства. Завдання компанії – підтримка та зміцнення даних продуктів. На слід звернути увагу особливо зараз, коли на них є найбільший попит. «Важкі діти» мають високий темп зростання, але низьку частку ринку. Для збільшення частки потрібні великі вкладення, що можуть перетворити продукт на «Зірку». Аксесуари та техніка потрапили до цієї категорії тому, що мають великі перспективи у збільшенні на них

попиту.

Товари, які ввійшли до групи «Дійна корова» мають низький темп зростання та високу частку ринку. Компанії слід приділити більше уваги саме розвитку цієї групи товарів, адже в перспективі при збільшені на них попиту підприємство може отримати більше ресурсів для покращення стану товарів, які знаходяться у групі «Важкі діти» та «Собака». Позиції підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», які потрапили до групи «Собака» мають низький темп зростання та низьку частку ринку. Продукти вимагають великої уваги та зусиль з боку керівництва та маркетингового відділу.

Далі проведемо SNW-аналіз для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». За допомогою SWOT-аналізу вище було проаналізовано стан внутрішнього середовища організації, а зараз проаналізуємо це питання більш детально з позиції ринку.

Результати SNW-аналізу продемонстровано у Додатку Ж. За результатами аналізу можна побачити, що сильне положення займають такі чинники як «кваліфікація працівників», «контроль якості товарів», «організація збуту» та «цінова політика». Компанія повинна активно працювати над збільшення впливу своїх сильних сторін, щоб залучати ще більше потенційних клієнтів. Нейтральну оцінку отримали такі стратегічні позиції як управлінський персонал, плинність кадрів та прогули, організаційна структура та імідж і репутація підприємства. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» слід приділяти більше уваги цим стратегічним позиціям, адже вони містять в собі багато можливостей для розвитку підприємства та збільшення економічного результату його діяльності. Слабку оцінку отримали стратегічні позиції «кадрова політика», «система стратегічного планування», «частка ринку», «інноваційність» та «просування на ринок та реклама».

Керівництву ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно звернути особливу уваги на ці чинники, адже вони можуть становити серйозну загрозу для розвитку компанії у майбутньому.

Система стратегічного планування повинна першою зазнати значних

змін та реструктуруватися (або створитися заново).

2.3. Характеристика та діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Здійснено аналіз основних засобів підприємства за 2020-2022 роки. Результати аналізу зазначені у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Аналіз основних засобів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 роки, тис.грн

Актив	2020	2021	2022	Динаміка 2022/2020, %
Основні засоби	1831818	8931420	10644721	481,10
первісна вартість	2788097	11646233	15577186	458,70
знос	956279	2710958	4932465	415,80
Баланс	21088754	28698423	30235474	43,37

Джерело: розраховано автором

Проаналізувавши дані таблиці 2.6., можна зробити висновки, що основні засоби у 2022 році підвищились на 481,10% у порівнянні із 2020 роком, а первісна вартість та знос основних засобів збільшились на 458,70% і 415,80% відповідно. Протягом 2022 року основних засобів надійшло на суму 21088754 тис. грн., за 2021 рік – 28698423 тис. грн., за 2022 рік – 30235474 тис. грн.

Тобто можна зазначити, що загальний стан основних засобів перебуває у задовільному стані.

Далі проаналізуємо показники ліквідності та платоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 роки у таблиці 2.7.

Аналізуючи результати таблиці 2.7. можна зазначити, що коефіцієнт абсолютної ліквідності набував позитивних значень тільки у 2021 році, що свідчить про задовільний стан платоспроможності підприємства лише цього року. Проміжний коефіцієнт покриття не набував допустимих значень у аналізованих роках.

Коефіцієнт покриття балансу перебуває у такому ж стані. Частка оборотних коштів у активах не має зростаючої динаміки як і частка запасів у поточних активах. Частка власних оборотних коштів у запасах набуває

від'ємних значень у 2020-2022 роках.

Таблиця 2.7.

**Показники стану ліквідності та платоспроможності
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 роки**

Показник	2020	2021	2022	Допустиме значення
1. Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,066	1,142	0,126	Більше 0,2
2. Проміжний коефіцієнт покриття балансу	0,440	0,444	0,414	Більше 0,7-0,8
3. Коефіцієнт покриття балансу	0,665	0,789	0,778	Більше 2-2,5
4. Частка оборотних коштів у активах	0,563	0,488	0,490	Збільшення
5. Частка запасів у поточних активах	0,339	0,373	0,379	-
6. Частка власних оборотних коштів у запасах	-1,484	-0,718	-0,753	Більше 0,5

Джерело: розраховано автором

Якщо робити загальний висновок щодо стану ліквідності та платоспроможності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у аналізованих роках (табл. 2.7.), то можна сказати, що ці показники перебувають у негативному стані.

Далі проаналізуємо показники прибутковості підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8.

Показники прибутковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 роках

Показники	2020	2021	2022	Допустиме значення
1. Рентабельність продажів	2,721	2,799	0,238	Більше 20%
2. Рентабельність операційної діяльності	2,775	2,681	0,238	Більше 20%
3. Рентабельність діяльності до оподаткування	-1,916	0,440	-4,890	Більше 20%
4. Рентабельність капіталу	-4,619	0,936	-10,444	Більше 20%

Джерело: розраховано автором

Коефіцієнти прибутковості оцінюють здатність компанії отримувати прибуток від продажів або операцій, активів балансу або власного капіталу. Якщо проаналізувати результати розрахунків, які зазначені у таблиці 2.8, то можна зробити висновок, що підприємство не було прибутковим у 2020-2022 роках.

Далі проаналізуємо показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 роках (табл. 2.9.).

Таблиця 2.9.

Показники фінансової стійкості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 роках

Показник	2020	2021	2022	Допустиме значення
Коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів	17,285	14,898	-28,296	Менше 1
Коефіцієнт автономності	0,055	0,063	-0,037	Більше 0,5
Коефіцієнт маневреності власних коштів	-5,177	-2,080	3,820	Збільшення
Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,945	0,937	1,037	Менше 0,5
Коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів	0,645	0,835	1,099	Зменшення
Коефіцієнт фінансового левереджу	1,815	5,059	-11,091	Менше 0,5
Показник заборгованості кредиторам	0,761	0,916	0,571	Зменшення

Джерело: розраховано автором

Показники фінансової стійкості підприємства (табл.2.9.) свідчать про те, що коефіцієнт співвідношення позичених і власних коштів не набуває допустимого значення, як і коефіцієнт автономності. Але коефіцієнт маневреності власних коштів має динаміку до збільшення, що говорить про позитивну ситуацію у цьому показнику стійкості.

Коефіцієнт концентрації залученого капіталу не відповідає нормам допустимого значення, як і коефіцієнт довгострокового залучення позикових коштів, але він збільшується з кожним аналізованим роком.

Коефіцієнт фінансового левереджу не набуває значення менше 0,5 і показник заборгованості кредиторам має неоднорідну динаміку, що свідчить про те, що підприємство у кожному році, що аналізувався, мало різні ситуації щодо стану кредиторської заборгованості.

Відповідно до табл. 2.9, показники фінансової стійкості не відповідають нормам. Отже, підприємство має дуже низьку платоспроможність, і отримані прибутки від реалізації продуктів не покривають всіх витрат, а компанія залежна від зовнішніх джерел фінансування.

Далі проаналізуємо показники ділової активності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 роках (табл. 2.10).

Показники ділової активності дають змогу оцінити ефективність використання підприємством власних коштів. До цієї групи належать різні показники обіговості. Вони мають велике значення для оцінювання фінансового стану підприємства, оскільки інтенсивність обігу коштів, тобто швидкість перетворення їх на готівку, безпосередньо впливає на платоспроможність підприємства.

Таблиця 2.10.

Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 роках

Показник	2020	2021	2022	Допустиме значення
Загальна оборотність капіталу	2,458	2,176	2,130	Збільшення
Оборотність запасів	12,885	11,950	11,455	Збільшення
Оборотність дебіторської заборгованості	7,845	11,976	11,894	Збільшення
Середній строк обороту дебіторської заборгованості	45,887	30,060	30,267	Зменшення
Оборотність кредиторської заборгованості	4,826	4,673	4,460	Збільшення
Середній строк	74,590	77,042	80,721	Зменшення
Фондовіддача необоротних активів	28,301	6,989	6,050	Збільшення
Оборотність власного капіталу	44,950	34,598	-58,141	Збільшення

Джерело: розраховано автором

Показники ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» досить стабільні, середній строк обороту дебіторської заборгованості значно зменшився порівняно 2020 роком, як і оборотність дебіторської заборгованості. Решта показників залишаються майже незмінними, або значно зменшились, як оборотність власного капіталу порівняно з 2020 роком.

Отже, показники ділової активності підприємства свідчать про слабку платоспроможність, проте збільшення оборотності дебіторської заборгованості.

Якщо робити загальний висновок щодо стану техніко-економічних показників підприємства, то можна зазначити, що вони в цілому знаходяться

в негативному стані. Але у підприємства є багато стратегічних можливостей щодо покращення цієї ситуації.

Проведемо аналіз основних індикаторів фінансово-економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

У таблиці 2.11 показано динаміку коефіцієнтів фінансової безпеки підприємства. Результати розрахунків показують, що підприємство значно залежить від позикових коштів і здатне самостійно фінансувати лише невелику частину активів за власний рахунок, про що свідчать значення коефіцієнта автономії.

За результатами розрахунків коефіцієнта покриття (поточної ліквідності) можна побачити, що показники майже наближені до нормативного значення, але все одно вони свідчать про проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповідати поточним зобов'язанням. Це веде до зниження довіри до компанії з боку кредиторів, постачальників, інвесторів і партнерів. Крім цього, проблеми з платоспроможністю ведуть до збільшення вартості позикових і, як результат, до прямих фінансових втрат.

Нормативному значенню коефіцієнта абсолютної ліквідності відповідає показник лише за 2021 рік. Тобто у 2020 та 2022 роках компанія не могла вчасно погасити борг у випадку, якщо термін платежів настане незабаром. Отримані дані показують, що в 2020 році на кожну гривню поточних зобов'язань припадає приблизно 0,07 грн грошових коштів та їх еквівалентів, в 2021 році – 1,14 грн, а в 2022 році – 0,13 грн.

Тобто можна зробити висновок, що тільки в 2021 році підприємство могло відповідати своїм зобов'язанням.

Динаміку коефіцієнтів фінансової безпеки підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за досліджуваний період наведено у Додатку К.

У 2020 році підприємство отримало 5 копійок чистого прибутку на кожну вкладену гривню активів, у 2021 – 2,3 копійки, у 2022 – 3,9 копійок.

Отримані результати свідчать, що діяльність підприємства була не надто ефективною.

Отримані значення показників рентабельності власного капіталу свідчать про те, що він має неоднорідну динаміку. У 2020 та 2022 році показник мав від'ємне значення, що характеризувало негативний стан рентабельності власного капіталу ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», але у 2021 році цей показник набув позитивного значення, що стало причиною збільшення суми власного капіталу. Отже, у 2020 році кожна залучена гривня власних коштів дозволила отримати (-4,62) копійок чистого прибутку підприємству, у 2021 році – 0,94 копійок, у 2022 році – (-10,44) грн.

Результати розрахунків рентабельності акціонерного капіталу свідчать про задовільний стан рентабельності акціонерного капіталу.

Отримані дані у ході розрахунку оборотної активності демонструють неефективне використання активів на підприємстві. У 2020 році на кожную гривню з залучених коштів було надано послуг на суму 0,05 грн, у 2021 році – 0,02 грн, у 2022 році – 0,04 грн.

За цих умов середня тривалість одного обороту становила у 2020 році 7300 днів, у 2021 році – 18250 днів, у 2022 році – 9125 днів.

З результатів розрахунків показників оборотності товарно-матеріальних запасів можна побачити, що у всіх 3 роках, що аналізувалися, товарно-матеріальні запаси не мали ефективного управління. Особливо незадовільні показники було визначено за 2020 та 2021 рік.

Стан власних обігових коштів необхідних для середньо- та довгострокових позик та стан загальної величини обігових коштів мали аналогічні результати розрахунків, які наведені вище.

За результатами розрахунків середнього терміну оплати дебіторської заборгованості можна побачити, що з кожним роком термін оплати дебіторської заборгованості збільшується, що говорить про незадовільний стан даного показника. Але це може бути результатом складної економічної ситуації у країні на той час, адже вся економіка світу тоді потерпала від

наслідків пандемії. Отже, за результатами розрахунків можна побачити, що ступінь фінансової безпеки підприємства знаходиться в нормальному стані, але є багато факторів, які можна покращити (Додаток Ж).

Далі здійснимо прогноз банкрутства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою моделі Альтмана. Складемо 5-факторну модель за такою формулою:

$$Z = 1,2 \times x_1 + 1,4 \times x_2 + 3,3 \times x_3 + 0,6 \times x_4 + x_5, \quad (2.1)$$

- де x_1 – Оборотний капітал/Активи;
 x_2 – Нерозподілений прибуток/Активи;
 x_3 – Операційний прибуток/Активи;
 x_4 – Ринкова собівартість акцій/Зобов'язання;
 x_5 – Виручка/Активи.

Результати прогнозу банкрутства за допомогою моделі Альтмана зазначені у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11.

**Результати прогнозу банкрутства за допомогою моделі Альтмана для
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 роки**

Роки	Значення	Зона, в яку потрапило значення показника
2020	4,4	Зелена зона
2021	20,3	Зелена зона
2022	18,2	Зелена зона

Джерело: розраховано автором

Отримані результати розрахунків свідчать про фінансово стійке становище ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» протягом 2020-2022 років. У 2021 році суб'єкт господарювання значно покращив свої показники щодо відсутності ймовірності банкрутства, до є позитивною ознакою. У 2022 році результат набував дуже позитивного значення, та був досить високим. У ході оцінки індикаторів фінансово-економічної безпеки доцільно звернути увагу на стан конкурентоспроможності підприємства. Протягом періоду дослідження рентабельність активів підприємства мала неоднорідну динаміку, тобто у

підприємства є проблеми з оптимізацією структури оборотних активів і покращенням показника чистого прибутку.

Далі проаналізуємо систему забезпечення економічної безпеки підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Зазначена система продемонстрована додатку Л. Результати таблиці показують, що задачі та функції, що виконуються структурними підрозділами суб'єкта господарювання в системі його економічної безпеки виконуються злагоджено та відмічаються позитивно. Служба економічної безпеки займається такими завданнями як:

- розробка та реалізація стратегії підприємства;
- аналіз збитків та прогноз втрат;
- встановлення оптимальних нормативів витрат ресурсів;
- встановлення оптимальних цін на продукцію;
- удосконалення документації і технологій виробництва;
- економія матеріальних та технологічних ресурсів;
- забезпечення безпечних умов праці;
- збереження комерційної таємниці;
- оцінка партнерів та конкурентів;
- захист матеріальних засобів та фінансів;
- захист контрактів;
- захист інформації;
- підбор кадрів;
- протидія злочинним зазіханням.

Тобто, в цілому можна відмітити, що служба економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працює відмінно та виконує всі свої функції.

Далі проведемо експрес аналіз загального стану економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для того, щоб визначити слабкі місця у механізмі її роботи та звернути увагу на чинники, які можуть викликати зниження рівня фінансово-економічної безпеки на підприємстві. Нижче наведений перелік показників, які будуть оцінені за 10-бальною шкалою (Додаток М).

Якщо перевести отримані результати з Додатку М в бали (Так – 1 бал, Ні – 0 балів), то отримаємо результат 20 балів (з 23 можливих). Отриманий показник свідчить про дуже позитивний стан економічної безпеки на підприємстві, що значно впливає на стан фінансово-економічної складової.

На рисунку 2.2 зазначено організаційну структуру служби безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

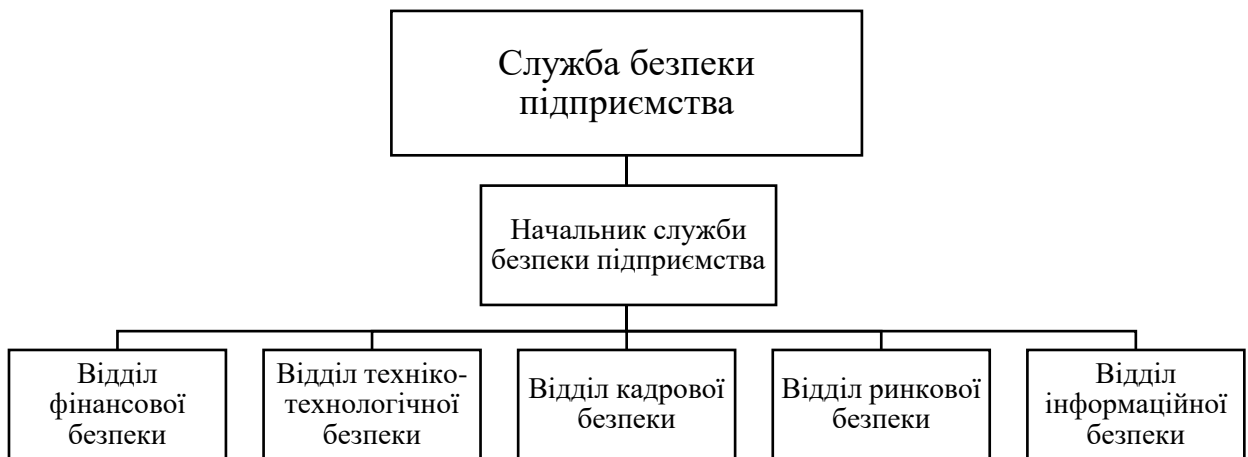


Рис. 2.2. Структура служби безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором на основі [35]

Далі у Додатку Н продемонстровано механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Даний механізм показує, що забезпечення фінансово-економічної безпеки даного суб'єкту господарювання є дуже складним та розгалуженим. Він має багато елементів та складових, що дозволяє тримати безпеку підприємства на високому рівні.

Висновки за розділом 2

У даному розділі роботи було поставлено такі завдання:

- 1) навести загальну характеристику підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- 2) формування характеристики та діагностика стану зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- 3) формування характеристики та діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Було наведено організаційну структуру підприємства, яка має лінійну структуру.

Далі, під час дослідження зовнішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було проведено факторний аналіз суб'єкта господарювання, оцінка конкурентоспроможності за методом «Дельфі» та SWOT-аналіз. На наступному етапі було проведено PEST-аналіз підприємства та стратегічний аналіз товарів мережі магазинів. Кінцевим етапом був аналіз сильних та слабких сторін підприємства за методом «SNW».

Під час дослідження внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», було проаналізовано стан основних засобів, показники ліквідності та платоспроможності, показники прибутковості і фінансової стійкості та показники ділової активності. Потім було проведено аналіз динаміки коефіцієнтів фінансової безпеки суб'єкта підприємницької діяльності.

На наступному етапі було визначено можливість банкрутства підприємства за допомогою моделі Альтмана, яка виключила можливість настання банкрутства. Далі було проаналізовано систему забезпечення економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та проведено експрес-оцінку загального стану згаданої сфери.

На останньому етапі було побудовано механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ДІЯЛЬНОСТІ (на прикладі ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»)

3.1. Шляхи покращення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану

Повномасштабне вторгнення дуже сильно позначилось на роботі мережі магазинів «Сільпо». Багато магазинів було втрачено через їх повне руйнування в ході бойових дій, більшість цих магазинів діяли на тимчасово окупованих територіях (станом на 2023 рік). Через це мережа магазинів втратила 2102 робочих місць та багато мільйонів чистого прибутку на рік.

З 2022 року 68 магазинів були вимушено закриті (рис. 3.1.), що давало 5807 робочих місць. Але в 2023 році більшість з них поновила свою роботу.

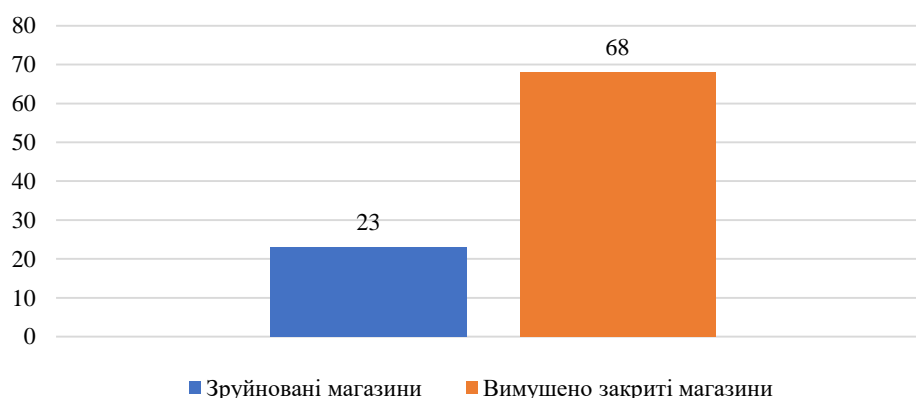


Рис. 3.1. Загальна кількість зруйнованих та вимушено закритих магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» станом на 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі [31]

На рисунку 3.2 продемонстровано кількість втрачених робочих місць станом на 2022 рік. Як було вказано раніше, станом на 2023 більшість місць було поновлено.

Для підтримки працездатності мережа магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» оптимізувала багато робочих процесів та налаштувала їх під умови воєнного

стану. За допомогою оптимізації кількість робочих годин було скорочено на 19,9%.

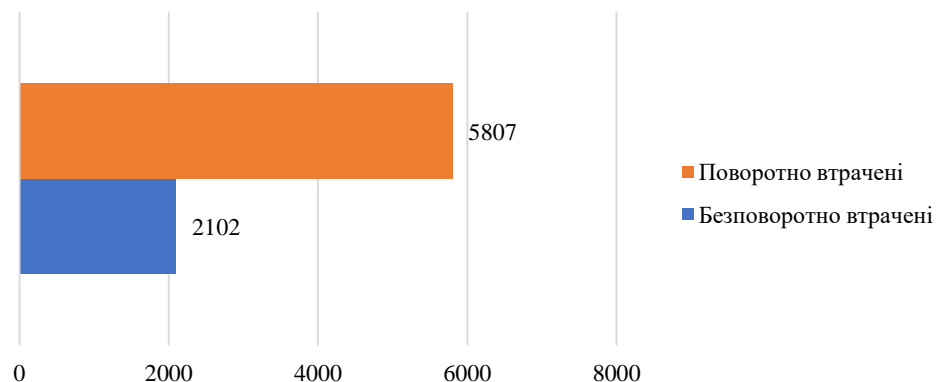


Рис. 3.2. Кількість втрачених робочих місць мережею магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» станом на 2022 рік

Джерело: сформовано автором на основі [31]

Під час воєнного стану було збільшено акцент на роботу інтернет-магазину «shop.silpo.ua», особливо на заході України.

Від лютого 2022 вдалося майже повністю відновити роботу логістичних ланцюжків. А вже на початку повномасштабного вторгнення було значно порушено доставку до торговельних точок заморожених продуктів, адже склад з ними було знищено під Броварами. Через деякий час керівництво та відділ з логістики поставили собі задачу знайти новий склад, який буде так само ефективно працювати, як старий склад. Цю ціль було досягнуто.

Станом на 2023 рік вдалося поновити 96% робочих місць. Велика частина з цього відсотку була втрачена через повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року.

Керівництво мережі магазинів «Сільпо» прийняло рішення призупинити власне виробництво продуктів харчування через значні отримані збитки та нерентабельність даного процесу в умовах війни.

Але деякі лінії виробництва були евакуйовані та частково запуснені на заході України. Такі дії дозволили повернути в роботу 88 робочих місць з 513 втрачених.

На жаль, керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» зупинило багато проектів у сфері маркетингу, комерційні проекти, проекти у сфері ІТ та інші важливі проекти. Але до кінця 2023 року планується поновити більшість з втрачених проектів та задумів.

Частину співробітників офісів та мережі магазинів було переведено в 2022 році на роботу в іншу сферу. Але в 2023 році планується повернути більшість робітників на раніше займані посади.

За даними Асоціації ритейлерів України, торговельний бренд «Сільпо» посідає 6 місце в переліку найдорожчих брендів в ритейлі України. Це продемонстровано на рисунку 3.3.

Топ-15 найдорожчих брендів в ритейлі України			
Місце	Назва	Вартість бренду \$, млн	Спеціалізація
1	 НОВА ПОШТА	192*	E-commerce
2	 АТБ	185	FMCG
3	 ROZETKA	143*	E-commerce
4	 ОККО	90,0*	A3K
5	 WOG	66,2	A3K
6	 Сільпо	45,6	FMCG
7	 ЕПІЦЕНТР®	44,5	DIY

Рис. 3.3. Топ-15 найдорожчих брендів в ритейлі України станом на 12 жовтня 2023 року

Джерело: сформовано автором на основі [37]

У 2023 році власник мережі магазинів «Сільпо» повідомив про те, що мережа понесла збитки від повномасштабної війни на суму 7,6 мільярда грн. ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» втратила декілька позицій у рейтингу найдорожчих брендів ритейлу України за версією Асоціації ритейлерів України.

Всі наведені вище дані та дослідження були проведені вищим керівництвом компанія для того, щоб здійснити аналіз стану свого бізнесу під час діє воєнного стану в країні. Задля прийняття подальших дій було

прийнято рішення провести масштабні опитування серед всіх типів клієнтів мережі магазинів.

У 2023 році мережа магазинів «Сільпо» провела опитування серед своїх постійних клієнтів щодо задоволеності ними послугами при відвідуванні точок магазинів. Результати опитування продемонстровано на рисунку 3.4.

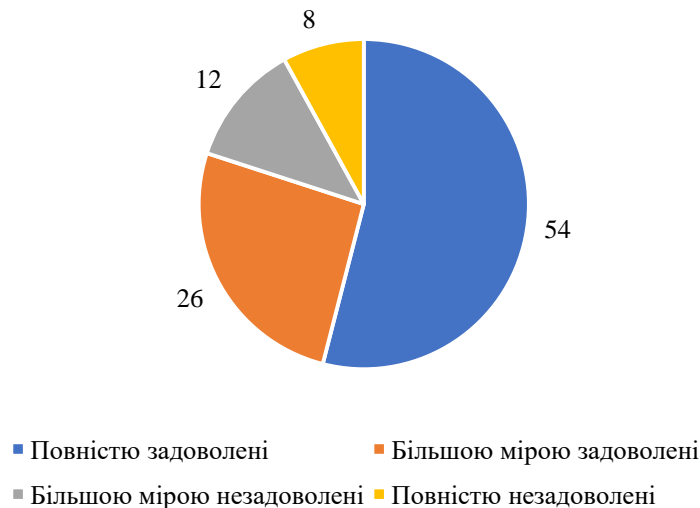


Рис. 3.4. Результати опитування клієнтів мережі магазинів «Сільпо» у 2023 р.

Джерело: сформовано автором

Було проведено опитування потенційних клієнтів мережі магазинів «Сільпо» у 2023 році задля дослідження потенціалу розширення впізнаваності бренду та розширення діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Результати опитування продемонстровано у Додатку П.

За результатами опитування потенційних клієнтів мережі магазинів «Сільпо» можна побачити, що компанія має багато потенційних клієнтів, але є низка питань, вирішення яких допоможе збільшити кількість цих потенційних клієнтів.

Було окремо проведено опитування клієнтів про роботу мережі магазинів в умовах воєнного стану у 2023 році. Результати цього опитування наведено у Додатку Р.

Результати опитування, продемонстрованого у Додатку Р свідчать про те, що умови воєнного стану дуже сильно впливають на клієнтів мережі

магазинів «Сільпо».

Клієнти мережі відчували значний дефіцит деяких продуктів харчування на початку повномасштабного вторгнення. Ситуація в країні вплинула на відвідуваність магазинів у перші місяці війни.

Через підвищення цін на продукти у зв'язку з економічною та енергетичною ситуацією у країні, значна кількість клієнтів мережі магазинів «Сільпо» відчувають зниження свого загального рівня платоспроможності.

83% опитаних не почувають себе безпечно у магазинах мережі, що є цілком зрозумілим та очікуваним. Але при цьому більшість опитаних клієнтів відвідують магазин під час сирени.

Всі вище наведені опитування були проведені для того, щоб створити план для покращення безпеки діяльності мережі магазинів «Сільпо» та підвищення почуття безпеки у відвідувачів магазинів. Зокрема йде мова про час, коли ввімкнена сирена в місті або регіоні області.

На рисунку 3.5 продемонстровано перелік дій, які пропонується впровадити керівництву ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» при побудові нових приміщень для магазинів або оренди нових приміщень.

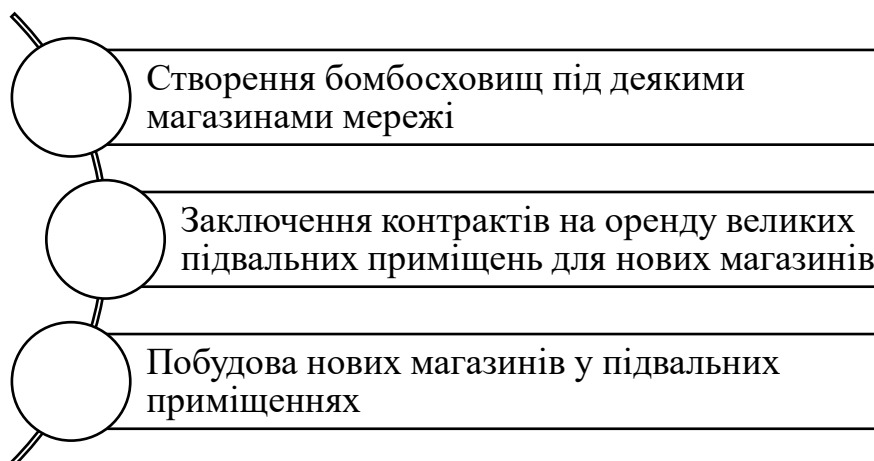


Рис. 3.5. Пропозиції щодо підвищення безпеки для приміщень, які планується побудувати або орендувати для мережі магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором

На рисунку 3.6 перелічено комплекс заходів, які пропонується почати впроваджувати в магазинах, які вже діють в мережі «Сільпо».

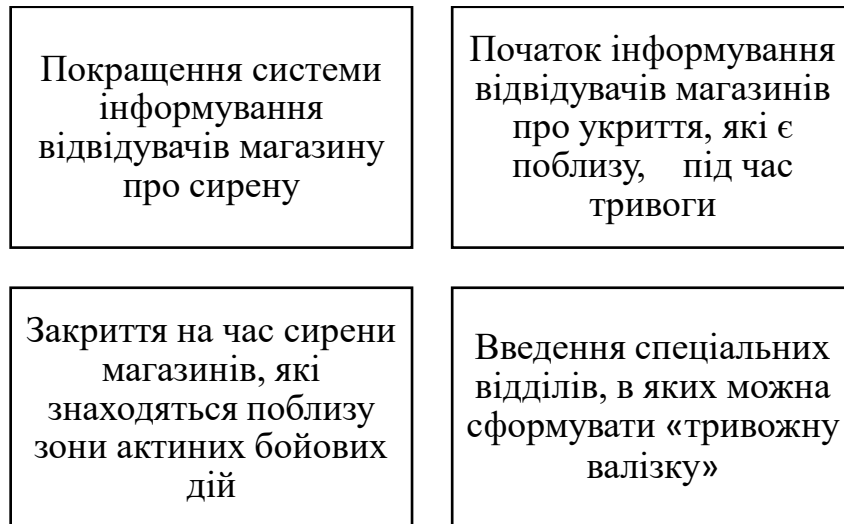


Рис. 3.6. Пропозиція заходів для підвищення безпеки у мережі магазинів «Сільпо»

Джерело: сформовано автором

Пропонується більше уваги звернути на сирени, адже бажано, щоб всі відвідувачі магазину знали, що у місті або регіоні області зараз оголошено про небезпеку. Ще пропонується звернути більшу увагу на наявність укриттів поблизу магазину.

3.2. Стратегічний підхід до управління системою забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» в умовах воєнного стану

Для оцінки можливості реалізації стратегії розвитку системи забезпечення безпеки діяльності компанії буде доцільно провести аналіз привабливості галузі, використовуючи модель п'яти конкурентних сил М. Портера (потенційних конкурентів, конкурентів у галузі, товарів-субститутів, постачальників та споживачів продукції), згідно з якою за 5-бальною шкалою здійснюється оцінка їх впливу на діяльність компанії, можливість її подальшого функціонування при досягненні поставлених цілей.

Результати аналізу конкурентних сил М. Портера наведені в таблиці 3.1, де 1 бал – найслабший вплив фактору, а 5 балів – найсильніший вплив фактору.

Таблиця 3.1.

**Аналіз конкурентних сил М. Портера підприємства
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Фактор	Оцінка наявності	Оцінка негативного впливу	Можливість прибирання проблеми	Підсумок
Існуючі конкуренти	5	5	3	7
Нові конкуренти	3	3	3	3
Поява аналогів	5	5	5	5
Постачальники	5	1	3	3
Споживачі	4	3	3	4

Джерело: сформовано автором

При аналізі групи «існуючі конкуренти» було виявлено, що дана група факторів має великий вплив на компанію з точки зору конкурентних сил. У мережі магазинів «Сільпо» є багато конкурентів, які перевершують діяльність підприємства, що аналізується, в декілька разів. Але у ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є багато потенціалу для того, щоб перевершити успіх своїх конкурентів.

Наприклад, головні конкуренти мережі магазинів «Сільпо» - це «АТБ» і «VARUS». Мережа «АТБ» має набагато більше торговельних точок по всій Україні, але мережа «VARUS» має менше магазинів. Кількість магазинів перелічених мереж продемонстровано на рисунку 3.7.

Нові конкуренти мережі магазинів «Сільпо» мають не такий сильний негативний вплив, адже ніша ритейл-бізнесу в Україні дуже розвинена, та у ній є дуже багато різноманітних конкурентів та «гравців». Але все ж таки нові конкуренти становлять значну загрозу для діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Про появу аналогів бізнесу можна сказати те ж саме, що і про нових конкурентів.

Проблем з постачальниками компанія немає. Як зазначалося раніше, у мережі магазинів «СІЛЬПО-ФУД» були проблеми з логістикою та постачальниками на початку повномасштабного вторгнення у 2022 році, коли

постраждав один з найбільш складів компанії та деякі мережі постачання товарів до точок магазинів.

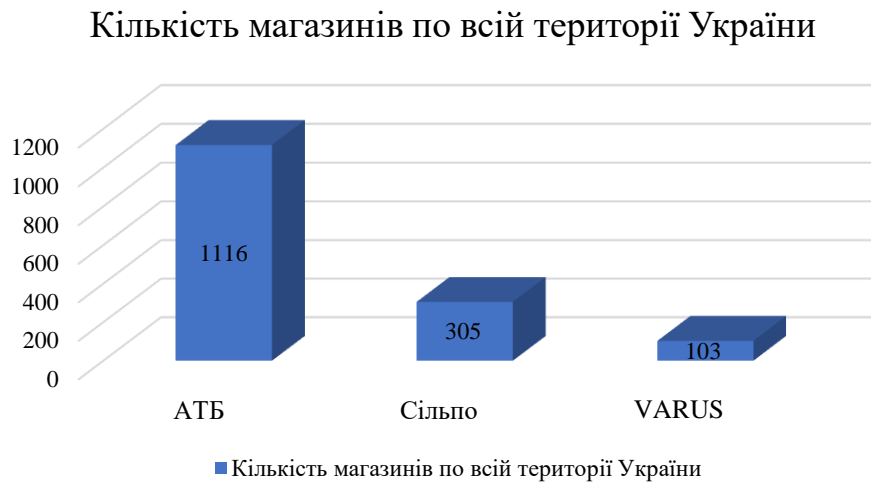


Рис. 3.7. Кількість магазинів у мережі «АТБ», «VARUS» та «Сільпо» станом на 2023 рік

Джерело: сформовано автором

Зі споживачами значних проблем немає. В магазинах мережі «Сільпо» завжди є відвідувачі та покупці. Але багато покупців наголошують на тому, що вони б хотіли розширення мережі магазинів. Тому компанії є над чим працювати.

На рисунку 3.8 проілюстровано результати аналізу конкурентних сил М. Портера підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

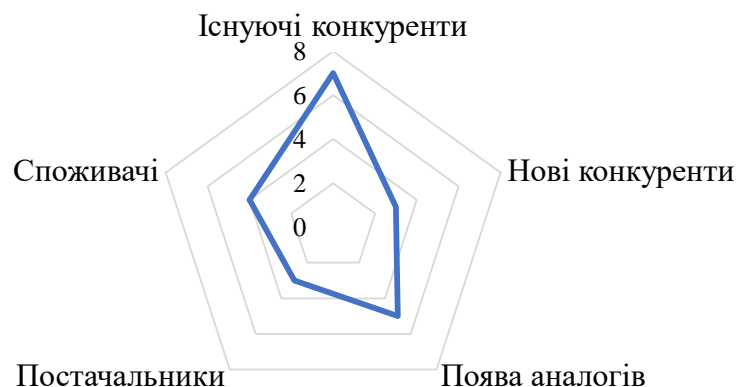


Рис. 3.8. Результати аналізу конкурентних сил Портера ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: сформовано автором

Для того, щоб визначити стратегічні рекомендації для підприємства,

що аналізується, побудуємо матрицю SWOT на основі SWOT-аналізу, який був проведений у розділі 2.2. (Додаток Е). Результати стратегічних рекомендацій для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» наведено у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2.

Стратегічні рекомендації SWOT-аналізу для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Стратегія «Максі-Максі»	Стратегія «Міні-Максі»
Стратегія «Максі-Міні»	Стратегія «Міні-Міні»
+	

Джерело: сформовано автором

За результатами побудови матриці SWOT було виявлено, що компанії потрібно вибрати стратегію «Максі-Міні». Це стратегія, яка використовує сильні сторони компанії для реалізації зовнішніх можливостей. У цій ситуації компанія повинна вживати активні дії для зміцнення своєї позиції на ринку шляхом збільшення своєї частки, з одночасним укріпленням позицій і розширенням асортименту продукції, та поступовим виходом на нові сегменти ринку. Сприятлива фінансова ситуація дозволяє виділяти додаткові кошти на науково-дослідні роботи, збільшувати фінансовий портфель, поглинати дрібних конкурентів.

Стратегія «Максі-Міні» притаманна для підприємств, які більше використовують свої можливості для того, щоб боротися зі своїми загрозами, ніж фокусуються на своїх сильних сторонах та намагаються зробити їх більш вагомими.

Тому ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» потрібно звертати рівноцінну увагу як на свої сильні сторони, все більше розвиваючи їх, так і на слабкі сторони, усуваючи їх. Підприємству потрібно більше працювати над розвитком мережі своїх магазинів.

Далі проведемо аналіз «сліпих зон» для обґрунтованого прийняття стратегічних рішень для розвитку підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Аналіз «сліпих» зон заснований на тому, що стратегічний успіх

залежить від проведення правильного аналізу і прийняття правильних рішень, які дозволять фірмі добре робити «правильні» речі. Це є ключем до правильної оцінки власної конкурентної сили фірми проти будь-якої непередбаченої конкурентної реакції після введення її стратегії.

В таблиці 3.3 представлено оцінку «сліпих зон» підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Оцінка буде проводитись за 5-бальною системою, де 5 – максимальна оцінка, 1 – мінімальна.

Таблиця 3.3.

Оцінка «сліпих зон» ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело «сліпих зон»	Оцінка присутності «сліпих зон»
1. Біч переможця: у найближчий термін буде невелика кількість конкурентів в галузі	3
2. Неправильні припущення: існуючі конкуренти не зможуть повторити або перевершити успіх компанії	3
3. Посилюється прихильність: стабільність економічної ситуації в країні	1
4. Перспектива в умовах обмежень: інноваційний розвиток галузі	3
5. Надлишкова самовпевненість: зростання попиту на різні товари та продукти сфери ритейлу	2
6. Просіювання інформації: якісний склад товарів та продуктів	4
7. Обґрунтування по аналогії: зростання популярності мережі магазинів	3
Разом	19

Джерело: сформовано автором

Перше джерело «сліпих зон» - впевненість у тому, що в найближчий час у галузі буде невелика кількість конкурентів. Галузь стрімко розвивається. Сфера ритейлу завжди була дуже прибутковою. А дивлячись на те, що ця галузь зараз дуже стрімко розвивається і навіть «мілкі» конкуренти незабаром можуть стати «великими» конкурентами. Тому керівництву ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» завжди потрібно враховувати цей фактор, який може різко змінити конкурентоспроможність бренду та компанії в цілому.

Галузь є дуже важливою в країні, адже йде війна. Продукти, товари для дому, товари для дітей тощо – все це є дуже важливим для людей в умовах воєнного стану.

Друге джерело – це впевненість, що існуючі конкуренти не зможуть повторити або перевершити успіх компанії. У мережі магазинів «Сільпо» є декілька наздоганяючих конкурентів, які можуть цілком вдало повторити успіх ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» найближчим часом. Такими мережами магазинів є «Novus» та «Demart», наприклад. На цей фактор потрібно постійно звертати увагу та будувати стратегічні плани розвитку компанії з урахуванням цього фактору.

Третє джерело - стабільність економічної ситуації в країні. Оскільки в Україні зараз діє воєнний стан та є ймовірність повернення пандемії, відносно нестабільне політичне та економічне становище, то можна побачити, що на стабільність і цій сфері надіятися не доводиться. Тому вплив цього фактору є незначним.

Четверте джерело – це інноваційний розвиток у галузі. Такий розвиток подій можна прогнозувати з великою вірогідністю, адже, як було зазначено раніше, ситуація у країні значно підвищує попит на сферу ритейлу. Сфера, в якій діє ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» завжди буде дуже актуальною та потрібною. На неї завжди буде попит. Цілком ймовірно, що у цій сфері скоро будуть великі модернізаційні зрушення у бік автоматизації та роботизації процесів. Вже зараз активно впроваджуються каси самообслуговування. Надалі цей процес може замінити повністю каси зі звичайними касирами.

П'яте джерело - зростання попиту на товари та продукти сфери ритейлу. У цій «сліпій» зоні така ж ситуація, як і в попередній зоні. Існує велика вірогідність, що сфера ритейлу в Україні найближчим часом буде активно розвиватися.

Шосте джерело «сліпих» зон – це якісний склад товарів та продуктів. Звісно мережа магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» працює лише з перевіреними постачальниками та виробляє тільки якісні продукти, які проходять всі сертифікації та перевірки на якість. Але від поганого транспортування та неякісної продукції ніхто не застрахований, тому вплив цього фактору є значним та отримав оцінку 4.

І останнім фактором є зростання популярності мережі магазинів «Сільпо». Є ймовірність такого розвитку подій, але для цього потрібно активно відкривати нові точки магазинів. Бажано в нових містах, тому що є міста України, в яких магазинів «Сільпо» дуже мало. Але в умовах воєнного стану немає можливості активно розширюватися. Зараз перед компанією поставлене питання відновлення всіх магазинів, які були вимушено закриті або зруйновані. Коли буде пройдений даний етап, то можна почати будувати стратегічні плани щодо активного розширення ринку збуту та присутності у різних містах України.

У результаті сумування поставлених балів по величині присутності кожної «сліпої зони» у напрямку діяльності компанії, було нараховано 19 балів.

Така кількість балів свідчить про те, що підприємство працює стабільно, але у своїй діяльності допускає помилки, тобто має «сліпі зони», які негативно можуть вплинути на подальшу стратегічну поведінку.

«Сліпі зони», які отримали найбільший бал, потребують найбільшої уваги з боку керівництва та менеджерів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

Таким чином, урахування результатів даного аналізу дозволить покращити якість прийняття стратегічних рішень, що позитивно вплине на стратегічну «поведінку» підприємства.

Ще для того, щоб стратегічно підійти до управління системою забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», потрібно проаналізувати роботу вищих ланок менеджменту цього підприємства.

У 2020, 2021 та 2022 році один з топ-менеджерів проходив опитування зі стану ділової активності підприємства. Нижче будуть наведені результати опитування у 2020 році (табл. 3.4).

За результатами опитування можна зробити висновок, що керівник добре обізнаний у питанні стану поточного стану підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Керівник дуже точно прогнозує результати діяльності суб'єкта господарювання на наступний рік.

Таблиця 3.4.

**Обстеження ділової активності підприємства
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020 році**

Питання	Відповідь		
	Збільшення	Без змін	Зменшення
1. Як, на вашу думку, зміниться обсяг продажу (оборот) у наступному році?	+		
2. Як Ви оцінюєте поточний обсяг запасів товарів у наступному році?	+		
3. Як, на Вашу думку, зміниться обсяг замовлень підприємства у постачальників товарів у наступному році?		+	
4. Як, на Вашу думку, зміниться обсяг продажу (оборот) у наступному році?	+		
5. Як зміниться кількість працівників у наступному році?	+		
6. Як зміняться ціни продажу товарів у наступному році?		+	

Джерело: сформовано автором

Обсяг продажу дійсно у наступному році збільшився. Те ж саме можна сказати і про поточний обсяг запасів товарів у 2021 році. Без змін дійсно залишився обсяг замовлень ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році. Обсяг продажу дійсно збільшився у наступному році, як і кількість працівників. Ціни на товари у наступному році здебільшого дійсно залишилися без змін.

Далі наведено результати такого ж опитування у 2021 році, яке зазначено у таблиці 3.5.

Результати опитування керівництва підприємства про стан ділової активності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році дещо відрізняються від результатів опитування у 2020 році. Ситуація з головними показниками діяльності компанії змінилась на кращу сторону, і прогнозування топ-менеджера компанії дійсно знову було вдалим.

По всіх показникам, крім ціни продажу товарів, відбулося прогнозоване збільшення показників.

Але важливо зазначити, що прогнозоване збільшення відбулось на

початку 2022 року, до 24 лютого. Після 24 лютого через повномасштабне вторгнення відбулось різке зниження всіх показників діяльності компанії.

Таблиця 3.5.

Обстеження ділової активності підприємства

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2021 році

Питання	Відповідь		
	Збільшення	Без змін	Зменшення
1. Як, на вашу думку, зміниться обсяг продажу (оборот) у наступному році?	+		
2. Як Ви оцінюєте поточний обсяг запасів товарів у наступному році?	+		
3. Як, на Вашу думку, зміниться обсяг замовлень підприємства у постачальників товарів у наступному році?	+		
4. Як, на Вашу думку, зміниться обсяг продажу (оборот) у наступному році?	+		
5. Як зміниться кількість працівників у наступному році?	+		
6. Як зміняться ціни продажу товарів у наступному році?		+	

Джерело: сформовано автором

Далі наведено результати такого ж опитування у 2022 році, яке зазначено у таблиці 3.6.

Таблиця 3.6.

Обстеження ділової активності підприємства

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 році

Питання	Відповідь		
	Збільшення	Без змін	Зменшення
1. Як, на вашу думку, зміниться обсяг продажу (оборот) у наступному році?			+
2. Як Ви оцінюєте поточний обсяг запасів товарів у наступному році?			+
3. Як, на Вашу думку, зміниться обсяг замовлень підприємства у постачальників товарів у наступному році?			+
4. Як, на Вашу думку, зміниться обсяг продажу (оборот) у наступному році?			+
5. Як зміниться кількість працівників у наступному році?			+
6. Як зміняться ціни продажу товарів у наступному році?			+

Джерело: сформовано автором

У 2022 році топ-менеджер компанії ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» прогнозовано зазначив, що у 2023 році показники будуть продовжувати бути низькими, у порівнянні з довоєнним періодом (до 2022 року).

Отже, на основі отриманих результатів опитування керівництва підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зробити висновок, що керівництво досить добре прогнозує результати роботи свого підприємства та має високий рівень прийняття стратегічних рішень.

Далі побудуємо вектор рекомендованої стратегії за методом «SPACE» для вибору стратегії розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У таблиці 3.7 наведено розрахунок зваженої оцінки критеріїв за даним методом. Оцінка буде проводитись за 10-бальною шкалою, де 10 – максимум, 1 – мінімум.

Таблиця 3.7.

**Розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом SPACE
для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Фінансова сила підприємства:			8,4
- рентабельність вкладеного капіталу	8	0,3	2,4
- стабільність отримання прибутку	9	0,4	3,6
- ліквідність	8	0,3	2,4
Конкурентоздатність підприємства:			1,6
- частка на ринку	1	0,2	0,2
- можливості активного впливу на рівень цін і витрат	2	0,3	0,6
- рентабельність продажу	4	0,5	0,8
Привабливість галузі:			8,2
- характеристика конкурентної ситуації	8	0,2	1,6
- стадія життєвого циклу галузі	9	0,5	4,5

- залежність розвитку галузі від кон'юнктури	7	0,3	2,1
--	---	-----	-----

Продовження табл.3.7

Критерії	Оцінка, балів	Вага	Зважена оцінка, балів
Стабільність галузі:			8,8
- привабливість життєвого циклу галузі	9	0,4	3,6
- ступінь інновативності галузі	8	0,2	1,6
- маркетингові та рекламні можливості	9	0,4	3,6

Джерело: розраховано автором

За результатами розрахунків критерії сумарно отримали такі оцінки: «Фінансова сила підприємства» - 8,4 балів, «Конкурентоздатність підприємства» - 1,6 бали, «Привабливість галузі» - 8,2 балів, «Стабільність галузі» - 8,8 бали. Тобто найвищу оцінку отримали блоки «Фінансова сила підприємства» та «Стабільність галузі».

Для того, щоб визначити вектор рекомендованої стратегії, потрібно знайти координати точки P (x, y) за формулами:

$$x = IS - CA; y = FS - ES, \quad (3.1)$$

де IS - привабливість галузі;

CA - конкурентоздатність підприємства;

FS - фінансова сила підприємства;

ES - стабільність галузі.

Виконаємо розрахунки:

$$x = 8,2 - 1,6 = 6,6;$$

$$y = 8,4 - 8,8 = -0,4.$$

В системі координат відкладемо точку A (6,6;-0,4) (рис. 3.9) у лівому нижньому квадранті. З'єднавши цю точку з початком координат, отримаємо вектор, який вказує на рекомендовану стратегію.

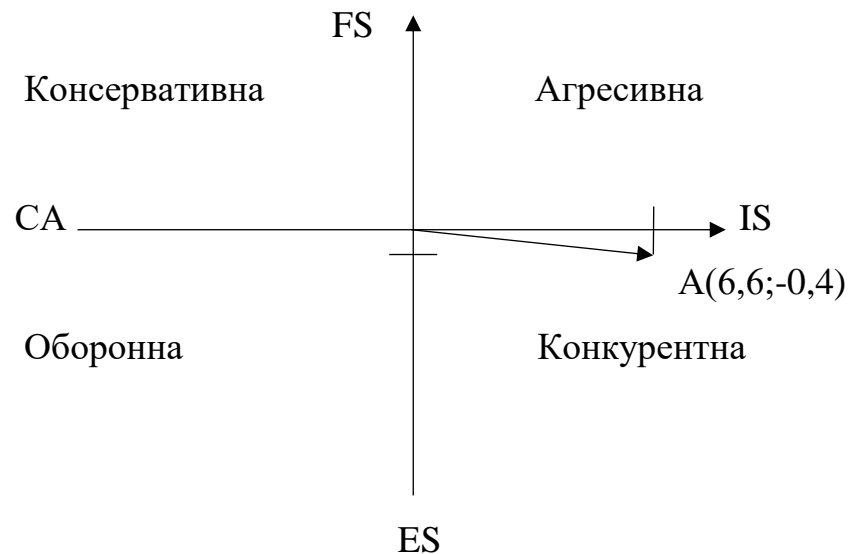


Рис. 3.9. Побудова вектору рекомендованої стратегії за методом «SPACE»
для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Джерело: побудовано автором

Після побудови системи координат та відкладення точки на ній було виявлено, що для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» рекомендовано використовувати конкурентну стратегію розвитку.

Конкурентна стратегія полягає у:

- розробці заходів, спрямованих на посилення конкурентоспроможності та збереження конкурентних переваг;
- формуванні механізму реагування на зовнішні зміни; об'єднання стратегічних дій основних функціональних підрозділів;
- вирішення специфічних питань і проблем, пов'язаних з бізнесом.

Конкурентна стратегія – це узагальнена модель дій і сукупність правил, якими має керуватися підприємство при прийнятті рішень для досягнення і довгострокової підтримки конкурентоспроможності.

Стратегія задає певні рамки, що дозволяють виявити і оцінити зміни зовнішніх і внутрішніх умов розвитку системи і зумовлені цими змінами потреби в її вдосконаленні. Стратегія як засіб для досягнення перспективних

цілей робить акцент на прогноз поведінки зовнішнього середовища і в цьому зв'язку аналіз можливостей функціонування і розвитку підприємства. Стратегія адаптивна до змін зовнішнього середовища і мобілізує ресурси підприємства, спрямовуючи їх на досягнення поставлених цілей.

Комплексний аналіз фінансової складової економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» показав, що підприємство має деякі проблеми зі своїм фінансовим станом.

Показники чистого доходу мають позитивну тенденцію, чого не можна сказати про собівартість реалізованої продукції. Причиною цього є зростання цін на сировину та матеріали, які регулюють постачальники. Для того, щоб знизити витрати, внаслідок чого знизиться і собівартість продукції, потрібно знайти дешевші канали отримання сировини та матеріалів. Але при цьому, слід звернути увагу на якість, щоб вона не була нижчою, ніж якість сировини і матеріалів, які закупалися у попередніх постачальників. Зниження собівартості продукції дозволить бути більш конкурентоспроможними. Це можливо за рахунок впровадження нової техніки, технологій, більш раціонального використання як матеріальних, так і трудових ресурсів, адже зниження собівартості продукції прямо пропорційно впливає на збільшення прибутку підприємства.

Для оптимізації витрат необхідно зменшити матеріальні витрати і переглянути можливість зменшення апарату управління, що в свою чергу допоможе скоротити витрати на заробітну плату, а відповідно і нарахування на соціальні заходи. Але зміни не повинні торкнутись рівня оплати праці адміністративного персоналу, оскільки це негативно вплине на ефективність і зацікавленість в покращенні роботи підприємства.

У 2020, 2021 та 2022 роках підприємство мало збиток у своїй діяльності. Причиною цього стало те, що витрати перевищили доходи, що, в свою чергу, було наслідком неефективності реклами, впливу пандемії, війни та дещо неефективної стратегії розвитку підприємства.

Для збільшення чистого прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» повинно:

- найбільш повно використовувати ресурси, що знаходяться в його розпорядженні;
- почати використовувати більш активно рекламування та просування бренду компанії за допомогою соціальних мереж та співпраці з партнерами у аналогічних та близьких сферах діяльності;
- розширити ринки збуту та збільшити кількість магазинів по всій території України, адже зараз мережа має занадто мало магазинів у порівнянні з конкурентами;
- розширити мережу магазинів «Le Silpo», яка має високий попит серед всіх лінійок магазинів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»;
- розширити асортимент товарів у мережі магазинів «Le Silpo».

Аналіз основних засобів підприємства показав, що на підприємстві є деякі проблеми з застарілістю обладнання та надмірним його перевантаженням, тому потрібно звернути увагу на оновлення основних засобів та умови його використання. В цілому основні засоби підприємства мають тенденцію до постійного зростання.

При аналізі оборотних активів ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було виявлено, що підприємство достатньо забезпечене сировиною та матеріалами, але є значні проблеми з реалізацією продукції, тому що значна її кількість зберігається на складі.

При аналізі дебіторської заборгованості було виявлено, що підприємство з кожним роком все активніше дає позики, що негативно впливає на його роботу. Для покращення діяльності підприємства, перш за все, потрібно провести аналіз дебіторів, особливо тих, хто розраховується несвоєчасно.

Для цього можна запропонувати такі заходи: визначити склад дебіторів з урахуванням їх репутації та платоспроможності; обмежити розмір дебіторської заборгованості в розрахунку на одного клієнта; забезпечити покриття дебіторської заборгованості шляхом страхування, забезпечення

векселями; ефективно використовувати штрафні санкції.

Ці заходи дозволять повернути власні кошти підприємства і таким чином не збільшувати суму позичкових коштів, особливо кредиторської заборгованості. Крім того, необхідно провести реструктуризацію активів підприємства шляхом реалізації зайвого майна, яке не використовується в робочому процесі. Це дозволить вивільнити з обігу значну частину власних фінансових ресурсів і направити їх на розвиток діяльності підприємства, що в подальшому позитивно вплине на його прибутковість та стабільність фінансового стану.

Одним із напрямків покращення фінансового стану ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» є збільшення грошових коштів на розрахунковому рахунку підприємства, що збільшить коефіцієнт абсолютної ліквідності і дозволить підприємству брати довго- і короткострокові позики в банку для фінансування поточної діяльності, тому що позики видаються лише платоспроможним підприємствам. Збільшення грошових коштів можна забезпечити за рахунок реалізації зайвих виробничих і невиробничих засобів, здачі їх в оренду.

При аналізі власного капіталу підприємства було виявлено його позитивну динаміку, але значне його скорочення у 2022 році через різке зменшення нерозподіленого прибутку. Причиною цього став від'ємний фінансовий результат діяльності підприємства через війну.

Фінансові зобов'язання ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» можна зменшити за рахунок:

- зменшення суми постійних витрат (в тому числі витрат на утримання управлінського персоналу);
- зменшення рівня умовно-змінних витрат;
- продовження строків кредиторської заборгованості за товарними операціями;
- відстрочка виплат дивідендів та відсотків.

Аналіз зобов'язань підприємства показав, що у підприємства є значного розміру борги, які постійно ростуть. При проведенні аналізу фінансової складової економічної безпеки підприємства було виявлено, що підприємство не здатне самостійно фінансувати значну частину своїх активів за власний рахунок, тому воно змушене використовувати позикові кошти.

Підприємство має проблемний стан платоспроможності, адже оборотних активів недостатньо для того, щоб відповідати своїм зобов'язанням. Але незважаючи на це, підприємство в цілому здатне погасити свої борги вчасно.

3.3. Економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Оскільки світ зараз рухається до інноваційності, то для початку важливо проаналізувати саме цей показник ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». У таблиці 3.8 наведено результати розрахунку ключових коефіцієнтів інноваційності для підприємства.

Таблиця 3.8.

Результати розрахунків коефіцієнтів інноваційної активності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 роках

	Звітний період			Абсолютне відхилення, (+,-)			Темп росту, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Коефіцієнт забезпеченості підприємства інтелектуальною власністю	0,1	0,1	0,1	0	0	0	-	-	-
Коефіцієнт персоналу зайнятого в НДДКР	0,02	0,02	0,03	0	0,01	0,01	1	1,5	1,5

Коефіцієнт впровадження нової продукції на підприємстві	0,005	0,36	0,001	0,35	-0,4	0,004	72	0,001	0,06
Коефіцієнт власності призначеної для НДДКР	0,02	0,02	0,04	0	0,02	0,02	-	2	2
Коефіцієнт інноваційного зростання	0,03	0,03	0,03	0	0	0	-	-	-

Результати таблиці 3.8 свідчать про те, що підприємство не має високого рівня інноваційності у аналізованому періоді. Можна зауважити, що у сфері ритейлу інноваційність не є чимось обов'язковим. Але відомо, що керівництво ставить перед собою задачу підвищення рівня інноваційності свого бізнесу. Тому досліджуються, аналізуються та прораховуються різні варіанти підвищення рівня інновацій у мережі магазинів.

Далі буде проаналізовано ключові показники ефективності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» (КРІ) за допомогою фінансової та нефінансової системи оцінки (табл. 3.9).

Таблиця 3.9.

Ключові показники ефективності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Показник	Характеристика
Показники технологічного лідерства	Кількість патентів, отриманих за три останні роки – 1 Кількість продуктів, захищених патентами, отриманими за останні три роки – 0
Показники фінансування та результативності НДДКР	Обсяг фінансування НДДКР за рахунок власних коштів – 1,2 тис. грн Кількість нематеріальних активів, що поставлені на баланс за результатами проведених НДДКР – 1 Кількість впроваджених технологій та продуктів за результатами виконаних НДДКР – 0
Показники ефективності зовнішніх джерел інновацій	Кількість інноваційних пропозицій з боку організації – 0 Відсоток продажів від реалізації розробок отриманих ззовні – 0
Показники ефективності інноваційної діяльності	Відсоток від продажу нових продуктів у загальному обсягу продажів – 0,1% Показник ефективності впровадження – відношення обсягу продажів продукції, що вироблена з використанням результатів НДДКР, до обсягу витрат на їх виконання 0,01

Джерело: розраховано автором

Наступним етапом роботи буде виділення точних цілей та завдань, які поставило перед собою керівництво підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2022 році на воєнний та після воєнний період. Це детально показано у таблиці 3.10, у якій зазначено шляхи досягнення поставлених цілей керівництва мережі магазинів.

Таблиця 3.10.

**Основні цілі та завдання діяльності підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»
на 2022-2024 роки**

Цілі та завдання	Шляхи досягнення
Освоєння нових ринків збуту	1. Удосконалення існуючої стратегії розвитку підприємства та розширення мережі магазинів 2. Активне відновлення магазинів, які були зруйновані в результаті бойових дій, або діяльність яких була тимчасово призупинена
Розширення асортименту продукції	Початок співпраці з новими партнерами та постачальниками товарів та продуктів
Освоєння інноваційного підходу до продажу продукції та товарів	Розробка інноваційних заходів щодо деяких процесів роботи мережі магазинів
Зайняття лідируючих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності компанії	Впровадження ефективної стратегії розвитку, розробка інноваційного підходу до ведення підприємницької діяльності у сфері ритейлу

Джерело: сформовано автором

За допомогою таблиці 3.10 можна побачити, що керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» ставить перед собою амбітні та великі цілі. Освоєння нових ринків збуту буде дуже доцільний в умовах сьогодення: у період війни та пандемії COVID-19. Оскільки попит товари сфери ритейлу завжди великий, то захід на новий ринок буде легшим та простішим. Мережа магазинів сконцентрована в основному у декількох містах, тому можна спробувати освоїти ринок в інших областях України (звісно, не в тих, де ведуться активні бойові дії, або йдуть активні бомбардування території). Розширення асортименту продукції буде дуже вдалим. Компанії слід зробити акцент на співпрацю з новими постачальниками та розширення вже існуючої лінійки деяких груп товарів та продуктів.

Освоєння інноваційного підходу до продажу продукції – це ціль, яку ставить перед собою керівництво мережі магазинів «Сільпо». Але поки що немає точного розуміння як цього можна досягти. Керівництво у цьому питанні спирається на приклади інноваційності у деяких країнах Європи та Об'єднаних Арабських Еміратах, які дуже вдало використовують інноваційний підхід продажу та реалізації деяких груп товарів за допомогою автоматизованого процесу. Зайняття лідируючих позицій на ринку та підвищення конкурентоспроможності мережі магазинів можливо лише за умови розробки такої стратегії розвитку, яка дозволить реалізувати всі цілі, які були наведені раніше.

Керівництво підприємства розглядає два шляхи розробки стратегії розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»: активна та пасивна стратегія розвитку організації.

В таблиці 3.11 продемонстровано дані підходи. Як вже було зазначено, керівництво ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» розглядає використання як активної, так і пасивної стратегії розвитку підприємства. Але, все ж таки, воно схиляється до того, щоб у найближчий час спочатку дотримуватись пасивної стратегії, а потім перейти до активної. Так, такий підхід буде доцільним, але використовувати пасивну стратегії розвитку не потрібно протягом дуже тривалого періоду часу, адже можна пропустити вдалий час задля початку впровадження активних кроків щодо кардинального покращення загальної діяльності компанії.

Таблиця 3.11

**Характеристики активної та пасивної стратегії розвитку
для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»**

Фактор	Активна стратегія	Пасивна стратегія
1. Частка ринку	Вихід на нові ринки у різних містах України	Фокусування на розвитку вже наявних точок мережі магазинів та впровадження ефективних стратегічних рішень
2. Конкуренти	Підвищення конкурентоспроможності компанії	Наслідування конкурентів та направлення зусиль задля

	та випередження конкурентів	досягнення їх рівня
3. Збутова політика	Впровадження активних та рішучих дій задля ефективного коригування збутової політики задля створення нового та дієвого підходу до клієнтів мережі магазинів	Змінення збутової політики лише якщо цього буде вимагати ситуація
4. Товарна політика	Фокусування та збільшення асортименту товарів та продуктів у мережі магазинів	Зосередження на вже існуючих товарах та постійне їх поповнення

Продовження табл.3.11

Фактор	Активна стратегія	Пасивна стратегія
5. Інновації	Впровадження інноваційного підходу до ведення бізнесу у сфері рітейл	Впровадження інновацій лише за дуже нагальної потреби
6. Цінова політика	Активне використанні різних цінових стратегій та впровадження ефективної та адекватної системи знижок та удосконалення програми лояльності	Встановлення цінової політики приблизно такої ж, як у конкурентів
7. Ризики	Великий рівень ризику	Середній та низький рівень ризику

Джерело: сформовано автором

При використанні активної стратегії розвитку ризики є досить великим, але зараз кризове становище (через війну в країні), яке вже містить в собі дуже багато ризикованих та нестабільних становищ. Тому потрібно зважуватися на нестандартні та рішучі дії, які можуть у майбутньому принести підприємству дуже багато вигоди та значне покращення фінансового результату його діяльності.

Далі проведемо експрес-аналіз загального стану стратегічного розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» для того, щоб визначити слабкі місця, які потрібно змінити або допрацювати. Результати аналізу містяться у Додатку С.

Якщо перевести отримані результати в бали (Так – 1 бал, Ні – 0 балів), то отримаємо результат 13 балів (з 30 можливих). Отриманий показник свідчить про незадовільний стан стратегічного розвитку на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Якщо давати оцінку кожній складовій суб'єкта господарювання, що аналізується, то можна сформулювати такі висновки та зазначити наступне.

Технічна складова має незадовільний стан та отримала всього 3 бали з 10 можливих. Як зазначалося раніше, мережа магазинів не використовує якісь інноваційні підходи у веденні підприємницької діяльності.

Кадрова складова отримала 3 бали з 10 можливих при оцінці загального стану стратегічного розвитку підприємства, що свідчить про незадовільний її стан. Сильною стороною є лише висококваліфікований персонал підприємства; топ-менеджери, які мають досвід виходу на нові ринки та можливість кар'єрного просування. Але компанія не використовує програми розвитку персоналу, не мотивує його, не залучає його до прийняття важливих стратегічних рішень та не формує високий рівень корпоративної культури.

Інформаційна складова знаходиться у найкращому стані, адже отримала 8 балів з 10 можливих. Майже всі показники знаходяться у задовільному стані, крім наявності якісної рекламної кампанії і маркетингової стратегії та оприлюднення інформації про підписання угод з партнерами та результати співпраці.

На основі всіх проаналізованих даних та запропонованих покращень, буде доцільно зробити прогноз подальшого фінансового результату підприємства.

Далі проведемо прогноз величини чистого прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою методу екстраполяції. Оскільки саме з ним у підприємства є значні проблеми, що сильно впливає на рівень фінансово-економічної безпеки.

Для проведення прогнозу було обрано показник чистого прибутку та операційного прибутку (фінансового результату до оподаткування) підприємства за 2020-2022 рр. Для зручності проведення аналізу було використано програму Excel.

Лінійна функція прогнозу чистого прибутку підприємства буде мати такий вигляд:

$$Y = a_0 + a_1 \times t, \quad (3.2)$$

де a_0, a_1 – параметри рівняння;
 t – період спостереження.

Далі проведемо розрахунок проміжних показників рівняння за допомогою регресійного аналізу, що допоможе визначити параметри двох рівнянь (табл. 3.12).

Таблиця 3.12.

Показники динаміки чистого та операційного прибутків ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр. та на їх основі розрахунок проміжних показників для визначення параметрів рівнянь

Роки, t	t^2	Чистий прибуток, $У_{чп}$	$У_{чп} \times t$	Операційний прибуток, $У_{оп}$	$У_{оп} \times t$
1	1	352,7	352,7	409,9	409,9
2	4	1089,1	2178,2	1398,6	2797,2
3	9	1593,2	4779,69	1022,9	3068,76
$\Sigma 6$	14	3035	7310,59	2831,4	6275,86

Джерело: сформовано автором

На основі розрахованих даних можна записати лінійне рівняння чистого прибутку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у такому вигляді:

$$У_{чп} = -2251,67 + 620 \times t.$$

Лінійне рівняння операційного прибутку буде мати вигляд такий:

$$У_{оп} = -1556,86 + 306,53 \times t.$$

Отже, на основі проведених розрахунків здійснимо прогноз чистого прибутку та прибутку від операційної діяльності для ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2024 та 2025 роки.

Підставивши в рівняння замість умовного позначення «t» порядковий номер років, отримаємо прогнозовані значення чистого прибутку (збитку) на 2024-2025 роки (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Прогноз чистого прибутку (збитку) та прибутку (збитку) від операційної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2024-2025 роки, грн

Рік	t	Чистий прибуток (збиток)	Операційний прибуток (збиток)
2024	4	228,33	-330,74
2025	5	848,33	-24,21

Джерело: сформовано автором

Далі зобразимо лінію тренду чистого та операційного прибутків за 2023-2029 роки (рис. 3.10).

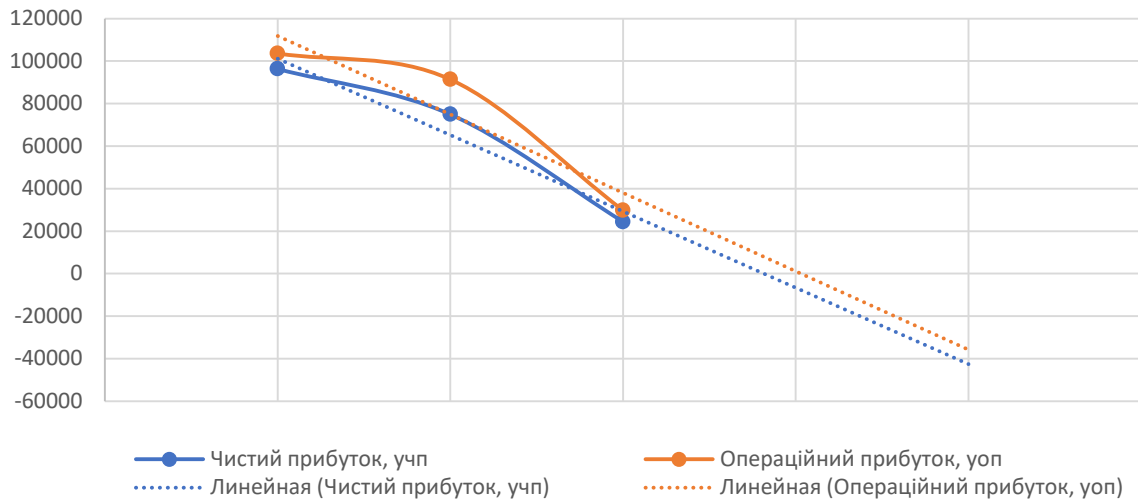


Рис. 3.10. Прогноз чистого та операційного прибутку (збитку) ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» на 2023-2029 роки

Джерело: сформовано автором

Результати, які були отримані у ході застосування методу екстраполяції, свідчать про те, що чистий прибуток підприємства має тенденцію до зниження, та величина цього показника безпосередньо залежить від обсягу отриманого прибутку від операційної діяльності.

В цілому можна зазначити, що такі результати були отримані через дуже незадовільні показники діяльності підприємства у 2023 році через початок повномасштабного вторгнення.

На рисунку 3.10 детально продемонстровано, що якщо не буде вжито заходів щодо покращення загального стану фінансової складової економічної безпеки підприємства, то величина чистого прибутку у 2024-2025 роках буде знижуватися, що може призвести до збитковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Підтвердженням цього є те, що згідно проведеного прогнозу у 2024 році буде

збиток від операційної діяльності у розмірі 330,74 тис. грн, а в 2025 році цей показник становитиме 24,21 тис. грн.

Отже, проведений аналіз за допомогою методу екстраполяції показав, що у підприємства є значні проблеми з операційною діяльністю, що потребує негайного вжиття необхідних заходів.

Висновки за розділом 3

Проаналізовано збитки, які отримала компанія через повномасштабне вторгнення у 2022 році та показано місце ритейл-бізнесу під брендом «Сільпо» серед конкурентів.

Далі було наведено різноманітні результати опитування клієнтів та потенційних клієнтів мережі магазинів «Сільпо» під час воєнного стану. Зокрема було досліджено відчуття безпеки відвідувачами магазинів компанії.

В результаті проведеної роботи було запропоновано створити бомбосховища під деякими магазинами мережі, заключити контракти на оренду великих підвальних приміщень для нових магазинів або побудувати нові магазини у таких приміщеннях. Було наведено ряд пропозицій для підвищення безпеки для клієнтів та працівників у мережі магазинів «Сільпо».

При формуванні принципів стратегічного підходу до управління системою забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було проведено аналіз конкурентних сил Портера, проаналізовано конкурентів та наведено стратегічні рекомендації для підприємства на основі SWOT-аналізу. Ще було досліджено «сліпі зони» компанії та обстеження ділової активності з метою визначення правильності стратегічного мислення керівництва компанії. На останок було проведено розрахунок зваженої оцінки критеріїв за методом «SPACE» та наведено рекомендації щодо покращення деяких показників економічної діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД».

На етапі економічного обґрунтування заходів з удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності підприємства було досліджено стан інноваційної активності організації та ключові показники ефективності

підприємства. Була проведена експрес-оцінка загального стану стратегічного розвитку компанії. І на кінцевому етапі було проведено прогноз величин чистого та операційного прибутку компанії на 2024 та 2025 роки.

ВИСНОВКИ

ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» - це підприємство, яке працює в сфері ритейлу та було створене в 1997 році у місті Київ у складі потужної української торгово-промислової групи «Fozzy Group», яка є одним з найбільших українських ритейлерів та в теперішній час має понад 600 торговельних точок на території всієї країни.

У першому розділі роботи було досліджено теоретично-методичні засади механізму управління системою забезпечення діяльності підприємства. А саме, було досліджено сутність поняття «безпека діяльності підприємства», механізми забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання та вплив факторів на механізми забезпечення безпеки діяльності підприємства.

У другому розділі роботи було проведено аналіз стану безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». На першому етапі було досліджено загальну характеристику підприємства, основні види його діяльності та організаційна структура компанії. Далі було проведено характеристику та діагностику стану зовнішнього середовища підприємства. Спочатку було проведено факторний аналіз, який показав, що підприємство має позитивне конкурентне становище у порівнянні зі своїм прямим конкурентом. При оцінці конкурентоспроможності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за методом «Дельфі» було визначено, що у підприємства сильні конкуренти, які у деяких аспектах значно випереджають мережу магазинів «Сільпо». SWOT-аналіз показав, що у підприємства є багато сильних сторін та можливостей для розвитку, але слабких сторін та потенційних загроз теж вистачає. Було наведено перелік коротких рекомендацій для покращення діяльності компанії. Далі було проведено PEST-аналіз, результати якого показали, що політичні фактори найбільше впливають на підприємство. Середній вплив мають економічні фактори, і найменший вплив мають соціально-культурні та технологічні фактори. Стратегічний аналіз товарів мережі магазинів «Сільпо»

продемонстрував, що підприємство має багато товарів з високим попитом. Але ще є частка товарів, продаж яких йде важко. Аналіз сильних та слабких сторін за методом SNW показав, що сильне положення займають такі показники підприємства як кваліфікація працівників, контроль якості товарів, організація збуту та цінова політика. Слабке положення мають кадрова політика, система стратегічного планування, частка ринку, інноваційність та просування на ринок/реклама. Характеристика та діагностика стану внутрішнього середовища ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» була розпочата з аналізу основних засобів, який показав, що вони перебувають у задовільному стані. Потім було проаналізовано показники стану ліквідності та платоспроможності підприємства, які виявились у негативному стані. Показники прибутковості ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» свідчили про те, що підприємство не було прибутковим у 2020-2022 роках. Показники фінансової стійкості не відповідають нормам. Показники ділової активності перебувають у досить стабільному стані. Динаміка коефіцієнтів фінансової безпеки підприємства показала, що ступінь фінансової безпеки суб'єкта господарювання знаходиться в нормальному стані, але є багато факторів, які можна покращити. На наступному етапі було здійснено прогноз банкрутства за допомогою моделі Альтмана, результати якого свідчили про те, що підприємству банкрутство не загрожує. Далі було наведено систему забезпечення економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД», яка показала дуже гарний стан служби економічної безпеки підприємства. Було проведено експрес-оцінку загального стану економічної безпеки, результат якої свідчив про дуже позитивний стан економічної безпеки на підприємстві. Наведено структуру служби безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» та механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві.

У третьому розділі запропоновано напрями удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД». Спочатку було наведено шляхи покращення безпеки діяльності суб'єкта підприємницької діяльності в умовах воєнного стану. Це включало в себе аналіз становища

підприємства під час війни та завдані йому збитки через бойові дії в країні. Було досліджено місце мережі магазинів «Сільпо» в загальному рейтингу ритейл-бізнесу в Україні. Також, проаналізовано різноманітні опитування існуючих та потенційних клієнтів мережі магазинів в умовах воєнного стану. На основі отриманих даних було запропоновано створити бомбосховища під деякими магазинами мережі, заключити контракти на оренду великих підвальних приміщень для нових магазинів та побудувати нові магазини у підвальних приміщеннях. Для підвищення безпеки клієнтів у магазинах було запропоновано покращити систему інформування відвідувачів магазину про сирену; почати інформування відвідувачів про укриття, які є поблизу; почати закривати на час сирени магазини, які знаходяться поблизу зони активних бойових дій та введення спеціальних відділів, в яких можна сформувати «тривожну валізку». При формуванні стратегічного підходу до управління системою забезпечення безпеки діяльності ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» було поведено аналіз конкурентних сил Портера, який показав, що найбільшу загрозу для компанії становлять існуючі конкуренти. Під час формування стратегічних рекомендацій було запропоновано впровадження стратегії «Максі-Міні», яка використовує сильні сторони компанії для реалізації зовнішніх можливостей. Далі було проведено оцінку «сліпих зон», результати якої свідчили про те, що у підприємства є достатньо сліпих зон, над якими потрібно працювати. Обстеження ділової активності з точки зору керівництва ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» у 2020-2022 роках показало, що керівництво в цілому позитивно прогнозує наперед події, які будуть відбуватися з фінансовим результатом компанії. Далі було проведено економічне обґрунтування заходів з удосконалення системи забезпечення безпеки діяльності підприємства.

В цілому можна сказати, що підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» задовільний фінансово-економічний стан, але деякі частини його діяльності потребують кардинальних змін.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Андрушків Б. М. Економічна та майнова безпека бізнесу: навч. посіб. Тернопіль, 2016. 180 с.
2. Андрушків Б.М., Малюта Л.Я. Економічна та майнова безпека бізнесу : навч. посіб. Тернопіль: ФОП Паляниця В.А., 2016. 180 с.
3. Бегун С. І., Сахарук М. О. Мультиколінеарність та її вплив на оцінку параметрів моделі. *Молодий вчений*. 2020. № 4. С. 272-276.
4. Богма О.С., Болдуєва О.В. Систематизація складників економічної безпеки країни. *Науковий вісник Херсонського державного університету*. Серія: Економічні науки. 2016. Випуск 18. Частина 1. С. 43-46.
5. Богма О.С., Болдуєва О.В. Теоретична сутність поняття економічної безпеки країни. *Регіональний збірник наукових праць з економіки Донецького державного університету управління*. 2016. Випуск 1(47). С. 16-20.
6. Бондарчук Н. В., Гуменчук М. Сутність фінансово-економічної безпеки підприємства та необхідність її забезпечення. *Ефективна економіка*. 2016. №11. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5409> (дата звернення: 15.09.2023).
7. Бояринова К.О., Бекмурзіна А.М. Формування та реалізація стратегічного управління бізнес-процесами інноваційного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*, 2018. № 3. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=6177> (дата звернення 11.09.2023).
8. Васи́лига С. М. Поняття стратегії розвитку підприємства. *Економічна наука*. №1. 2020. URL: http://www.economy.in.ua/pdf/1_2020/24.pdf (дата звернення: 21.09.2023).
9. Вороніна О. О. Фінансовий моніторинг у системі стратегічного управління підприємством. *Бізнес Інформ*. 2019. №6. С. 265-269.
10. Галич О.А., Вакуленко Ю.В., Терещенко І.О., Крутько Т.В. Стратегічне управління персоналом як фактор зростання конкурентоспроможності підприємства. *Агросвіт*, 2019. №6. С. 27-32.

11. Головчук Ю.О., Пчелянська Г.О. Особливості формування стратегії підвищення конкурентоспроможності підприємства на основі парадигми інноваційного розвитку. *Економіка та держава*. 2020. № 3. С. 66-70.

12. Гордей О.Д., Довбуш Н.Є. Бюджетування як основа стратегічного планування на підприємствах малого і середнього бізнесу в Україні. *Економіка та держава*. 2020. № 5. С. 23-25.

13. Гудзь О.І. Стратегія розвитку підприємства: сутність та класифікація. *Економіка і суспільство*. 2018. № 8. С. 346-352.

14. Дикань В.Л., Стратегічне управління : навч. посіб. Київ, 2019. 272 с.

15. Довгань Л.Є. Стратегічне управління : навч. посіб. Київ, 2019. 440 с.

16. Дуб Б. С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура. *Управління проектами та розвиток виробництва*. 2016, №4(60). С. 5-18.

17. Економічна безпека бізнесу: навч. посіб. / [Г. О. Швиданенко, В. М. Кузьомко, Н. І. Норіцина та ін.]; за заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко. Київ, 2011. 511 с.

18. Економічна безпека держави та суб'єктів підприємницької діяльності в Україні: проблеми та шляхи їх вирішення : Мат. IV Всеукраїн. наук.-практ. конф. (18–20 травня 2018 р., м. Львів) / упоряд. А. М. Штангрет; редкол. : О. І. Копилюк, Є. М. Палига та ін. Львів, 2018. 210 с.

19. Іванова Н. С. Економічна безпека : навч. посіб. Кривий Ріг: ДонНУЕТ, 2020. 139 с.

20. Іванова Н.С., Маловичко С.В. Оцінка рівня економічної безпеки регіонів України. *Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. Михайла Туган-Барановського*. Серія : Економічні науки. Кривий Ріг, 2019. №2 (71). С. 9-19.

21. Іванова Н.С., Чернега О.Б. Механізм забезпечення економічної безпеки національної економіки в системі державного управління: регіональний аспект. *Торгівля і ринок України*. №2 (46). 2019. С. 26-34.

22. Ігнат'єва І.А. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Київ, 2018.

464

23. Коваленко М.В., Вовк І.М. Формування організаційно-економічного механізму управління стратегічним розвитком підприємства. *Економіка і суспільство*, 2019. № 20. С. 255-262.

24. Коверза В.С., Гейер Е.С., Неізнестна О.В., Шендригоренко М.Т., Іванова Н.С. Роль і значення фінансового потенціалу в діяльності підприємства. Торгівля і ринок України. *Донецький національний університет економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського*. 2020. №2 (48). 43с.

25. Ковтун О. І. Стратегія підприємства : навч. посіб. Львів, 2018. 426 с.

26. Комарков Д. В. Забезпечення економічної безпеки розвитку підприємства: дис. канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2019. 224 с.

27. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. / І.А. Дмитрієв, І.М. Кирчата, О.М. Шершенюк. – Харків, 2020. 340 с.

28. Кравченко О.І. Стратегічне управління у сфері публічного управління та адміністрування : навч. посіб. Харків, 2019. 101 с.

29. Крамаренко К.М., Бойчук М.П. Теоретичні аспекти національної економічної безпеки. *Економіка та суспільство*. 2017. Вип. 8. С. 165-168.

30. Куліш О.А. Теоретико-методичні основи стратегії управління гнучким розвитком залізорудного підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*, 2019. № 11. С. 61-65.

31. Економічна безпека: навч. посіб. К.: Знання, 2009. 647

32. Кустріч Л.О. Маркетингова конкурентна стратегія як необхідний елемент системи управління підприємством. *Науковий вісник Херсонського державного університету*, 2019. № 33. С. 112-116.

33. Ліпич Л., Хілуха О., Кушнір М., Загоруйка В. Стратегічне управління людським капіталом як складова розвитку підприємства. *Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки*, 2019. № 1. С. 45-55.

34. Лотиш О.Я. Стратегічний аналіз галузі: навч. посіб. Тернопіль,

2019. 248 с.

35. Маркіна І.А. Контролінг для менеджерів : навч. посіб. Київ, 2019. 304

36. Маркіна І.А., Потапюк І.П. Загрози економічній безпеці підприємства: теоретичний аспект. *Вісник Приазовського державного технічного університету*. Серія : Економічні науки. 2017. Вип. 33. С. 130-137.

37. Нагайчук В. В. Аналіз фінансової стійкості підприємств та напрями її забезпечення. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Львів : Видавництво Львівської політехніки, 2018. № 875. С. 71–76.

38. Небава М. І., Сіронова Ю. В. Економічна безпека підприємства : навч. посіб. Вінниця, 2018. 73 с.

39. Олійник Л.І., Кузнєцова А.П. Методологічні засади формування стратегії розвитку підприємства. *Економіка і організація управління*, 2018. № 3(31). С. 118-126.

40. Орлик О. В. Класифікація та систематизація загроз фінансово-економічній безпеці підприємств. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2018. №1(62). С. 106-115.

41. Орлова Д.В., Долгальова О.В. Процес стратегічного планування на підприємстві. *Збірник наукових праць ДонНАБА*. 2018. № 3. С. 72-76.

42. Орлова К. Є. Управління бізнесом : навч. посіб. Житомир, 2019. 319

43. Паламаренко Я. В. Сучасні підходи до оцінювання рівня стратегічного розвитку підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. №5. URL: http://www.economy.nauka.com.ua/pdf/5_2020/82.pdf. (дата звернення: 23.09.2023).

44. Барановський О. Визначення показників економічної безпеки. *Економіка, фінанси, право*. 2019. № 8. С. 14 – 16.

45. Петренко В. О., Рудченко О. В. Проблеми формування системи інтелектуальної безпеки підприємства. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2019. №6. С. 134-138.

46. Петренко Л. М., Іванова Л. І. Загрози економічної безпеки підприємства. Економіка та підприємництво : зб. наук. пр. ДВНЗ «Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2017. Вип. 38. С. 270–283.
47. Петрова В. Ф. Конспект лекцій з дисципліни «Фінансовий аналіз». Харків, 2018. 138 с.
48. Пилипенко О. В. Стратегічний аналіз: навч. посіб. Київ, 2018. 350 с.
49. Писаревська Г.І. Напрями вдосконалення кадрової безпеки на підприємстві як напрям стратегії управління персоналом. *Вісник ХДУ*, 2020. № 37. С. 56-61.
50. Приходько Д.О. Маркетинг : навч. посіб. Харків, 2019. 240 с.
51. Птащенко Л. О. Стратегічне та інноваційне забезпечення розвитку системи економічної безпеки підприємства: навч. посіб. Київ, 2018. 320 с.
52. Результати опитування клієнтів мережі магазинів Сільпо у 2023 році. URL: https://shop.silpo.ua/?gad_source=1&gclid=CjwKCAjw-KipBhBtEiwAWjgwrIMpWx8VqWcZrY5DWkZL013WxIhis-SeqrMIBESaIj-8tQdPP-CQqBoC1jUQAvD_BwE (дата звернення: 06.10.2023).
53. Рогатіна Л.П. Стратегічне управління економічним розвитком, його особливості та роль у формуванні конкурентних переваг регіону. *Економіка та держава*, 2018. № 2. С. 92-96.
54. Рожков В.О. Підходи до визначення сутності поняття економічної безпеки. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. Вип. 10. С. 478-480.
55. Сенишин О. С., Кривешко О. В. Маркетинг : навч. посіб. Львів, 2020. 347 с.
56. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. / О. О. Сосновська. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.
57. «Сільпо» втратила 23 магазини, 68 – закриті. Як працює в умовах війни одна з найбільших мереж супермаркетів. URL: <https://forbes.ua/news/silpo-za-chas-viyni-vtratila-23-magazini-yak-pratsyue-v-umovakh-viyni-odna-z-naubilshikh-merezh-supermarketiv-05042022-5280> (дата

звернення: 05.10.2023).

58. Скиба М.В., Березньова М.Г. Удосконалення стратегічного управління підприємством. *Інфраструктура ринку*, 2018. № 19. С. 335-341.

59. Скібіцький О.М. Стратегічне управління корпораціями : навч. посіб. Київ, 2019. 480 с.

60. Соломіна Г.В. Забезпечення фінансово–економічної безпеки підприємництва : навч. посіб. Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. 234 с.

61. Довбня С. Б., Гічова Н.Ю. Діагностика рівня економічної безпеки підприємства. *Фінанси України*. 2018. № 23. С. 22-24.

62. Сосновська О. О. Система економічної безпеки підприємств зв'язку: монографія. Київ: «Центр учбової літератури», 2019. 440 с.

63. Соціально-економічний розвиток регіону в системі забезпечення продовольчої безпеки : монографія / Роботін Ю.А., Лагодієнко В.В., Згадова Н.С., Неустроєв Ю.Г., Павленко Г.М., Кравченко Ю.І. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 207 с.

64. Статут Товариства з обмеженою відповідальністю «СІЛЬПО-ФУД».

65. Сумець О. М. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. Харків, 2021. 208 с.

66. Топ-15 найдорожчих брендів в рітейлі України – рейтинг NV. URL: <https://rau.ua/novyni/top-15-najdorozhchih-brendiv-2/> (дата звернення: 05.10.2023).

67. Турчин Л.Я. Методологія формування маркетингової стратегії підприємства в нестабільних ринкових умовах на основі процесного підходу *Український журнал прикладної економіки*. 2021. № 1. С. 385-391.

68. Бабіна Н.О. Управління економічною безпекою підприємства в умовах кризового розвитку. *Економіка та управління*. 2014. № 1. С.81-85

69. Фінансова звітність СІЛЬПО. URL: <https://silpo.ua/reports> (дата звернення: 15.09.2023).

70. Формування та управління системою продовольчої безпеки :

монографія / під заг. ред. Н.С. Згадової, Ю.Г. Неустроєва. Харків : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 247 с.

71. Цибульська Е.І. Конкурентоспроможність підприємства : навч. посіб. Харків, 2018. 320 с.

72. Чухлата Ж. Г. Особливості стратегічного управління підприємством в сучасних умовах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 362-367.

73. Шульга Л.В., Терещенко І.О., Шарлай О.В. Сучасні маркетингові стратегії управління підприємством. *Ефективна економіка*. 2020. № 9. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=8192>. (дата звернення: 15.09.2023).

74. Щукін Д.В. Методологічні аспекти стратегічного управління діяльністю промислового підприємства. *Економіка та держава*, 2019 . № 3. С. 144-148.

Міністерство освіти і науки України
Одеський національний технологічний університет
Кафедра економічної теорії та фінансово-економічної безпеки



ДОДАТКИ
ДО КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ
МАГІСТРА

на тему: *«Комплексне забезпечення безпеки діяльності підприємства»*

на здобуття ступеня вищої освіти «магістр»

Здобувачки _____ Арікової К.Д.

Керівник _____ доц. Неустровєв Ю.Г.

Одеса – 2023 рік

Звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2022 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
АКТИВИ			
Необоротні активи			
Основні засоби	19	17 226 900	16 813 770
Нематеріальні активи	21	3 097 800	4 258 050
Інвестиційна нерухомість	20	289 880	-
Інвестиції в дочірні компанії	22	252 234	272 809
Інвестиції в асоційовані компанії	23	1 036 487	-
Фінансові інвестиції	24	-	1 400 396
Відстрочені податкові активи	18	-	196 279
Передплати за основні засоби	25	310 626	711 069
Дебіторська заборгованість по суборенді	26	828	-
Всього необоротних активів		22 214 755	23 652 373
Оборотні активи			
Запаси	27	5 973 577	6 461 622
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	28	2 620 491	5 482 730
Фінансові інвестиції	29	1 546 379	1 711 169
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	30	46 200	51 862
Гроші та їх еквіваленти	31	1 066 300	1 163 038
Інші оборотні активи	33	201 156	137 549
Всього оборотних активів		11 454 103	15 007 970
Всього активів		33 668 858	38 660 343

Продовження додатку А

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»


Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2022

	Примітки	31 грудня 2022 тис.грн.	31 грудня 2021 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Власний капітал			
Статутний капітал	34	13 047 703	13 047 703
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(23 736 759)	(16 105 027)
Всього власний капітал		(10 689 056)	(3 057 324)
Довгострокові зобов'язання і забезпечення			
Банківські кредити	35	1 397 278	1 464 696
Непоточні зобов'язання з оренди	36	12 088 615	9 583 891
Інші фінансові зобов'язання	37	2 499 178	2 498 761
Інші зобов'язання	42	12 985	64 562
Всього непоточні зобов'язання та забезпечення		15 998 056	13 611 910
Поточні зобов'язання і забезпечення			
Поточні забезпечення	41	1 481 551	409 449
Банківські кредити	35	3 274 126	2 373 923
Поточні зобов'язання з оренди	36	2 017 474	1 604 645
Інші фінансові зобов'язання	37	880 061	522 902
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	38	19 001 625	22 559 067
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	39	1 114 449	259 915
Зобов'язання за одержаними авансами	40	520 536	279 727
Інші зобов'язання	42	70 036	96 129
Всього поточні зобов'язання та забезпечення		28 359 858	28 105 757
Всього зобов'язань		44 357 914	41 717 667
Всього власного капіталу та зобов'язань		33 668 858	38 660 343



Директор ТОВ "Сільпо-Фуд"

Лесько Ю.А.


Головний бухгалтер ТОВ
"Сільпо-Фуд"
Козак В.В.

Звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2021 рік

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
АКТИВИ				
Необоротні активи				
Основні засоби	18	16 845 784	10 768 202	9 024 264
Нематеріальні активи	19	4 226 036	4 121 238	5 314 749
Інвестиції в дочірні компанії	20	272 809	-	-
Фінансові інвестиції	21	1 400 396	-	-
Відстрочені податкові активи	17	196 279	116 311	72 702
Передплати за основні засоби	22	711 069	403 539	278 490
Всього необоротні активи		23 652 373	15 409 290	14 690 205
Оборотні активи				
Запаси	23	6 461 632	5 622 330	5 225 838
Торгова та інша поточна дебіторська заборгованість	24	5 482 757	5 379 752	5 179 791
Поточні фінансові інвестиції	25	635 910	1 307 484	890 683
Векселі одержані	26	1 075 259	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за розрахунками бюджетом	17,27	51 946	19 883	27 657
Гроші та їх еквіваленти	28	1 163 038	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	30	137 550	120 450	466 070
Всього оборотні активи		15 008 092	14 811 169	14 004 306
Всього активи		38 660 465	30 220 459	28 694 511

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»

Окремий звіт про фінансовий стан (продовження)
Станом на 31 грудня 2021

	Примітки	31 грудня 2021 тис.грн.	31 грудня 2020 тис.грн.	31 грудня 2019 тис.грн.
ВЛАСНИЙ КАПІТАЛ ТА ЗОБОВ'ЯЗАННЯ				
Власний капітал				
Статутний капітал	31	13 047 703	13 047 703	12 846 065
Нерозподілений прибуток/(непокритий збиток)		(16 042 417)	(14 196 238)	(11 041 157)
Всього власний капітал		(2 994 714)	(1 148 535)	1 804 908
Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	1 464 696	2 752 810	739 204
Непоточні зобов'язання з оренди	33	9 583 891	6 101 569	4 862 567
Інші непоточні фінансові зобов'язання	34	2 498 761	3 397 890	3 496 041
Інші непоточні зобов'язання	39	64 562	33 407	33 092
Всього непоточні зобов'язання		13 611 910	12 285 676	9 130 904
Поточні зобов'язання і забезпечення				
Банківські кредити	32	2 373 923	774 588	1 662 671
Поточні зобов'язання з оренди	33	1 604 645	1 438 015	1 115 986
Інші поточні фінансові зобов'язання	34	522 902	294 163	54 652
Торгова та інша поточна кредиторська заборгованість	35	22 511 700	15 513 661	14 195 207
Кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом - Зобов'язання за одержаними авансами	36	259 916	189 213	73 308
Поточні забезпечення	38	409 449	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	39	96 129	10 279	7 648
Всього поточні зобов'язання		28 043 269	19 083 318	17 758 699
Всього зобов'язання		41 655 179	31 368 994	26 889 603
Всього власний капітал та зобов'язання		38 660 465	30 220 459	28 694 511

Ця фінансова звітність була затверджена до випуску 18 серпня 2022 від імені керівництва:

Директор ТОВ "Сільпо-Фуд" Головний бухгалтер ТОВ
Лесько Ю.А Козак В.В.



Звіт про фінансовий стан ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020 рік

Підприємство ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Територія ДНІПРОВСЬКА

Організаційно-правова форма господарювання Товариство з обмеженою відповідальністю

Вид економічної діяльності Роздрібна торгівля в неспеціалізованих магазинах переважно продуктами харчування, напоями та тютюновими виробами

Середня кількість працівників¹ 39 434

Адреса, телефон вулиця Булєрова, будинок 1. м. КИЇВ, 02090

Одиниця виміру: тис. грн. без десяткового знака

Складено (зробити позначку «v» у відповідній клітинці):

за положеннями (стандартами) бухгалтерського обліку

за міжнародними стандартами фінансової звітності

Дата (рік, місяць, число)

за ЄДРПОУ

за КОАТУУ

за КОПФГ

за КВЕД

КОДИ		
2020	12	31
40720198		
8036600000		
240		
47.11		

V

Баланс (Звіт про фінансовий стан)
на 31 грудня 2020 року

Форма № 1 Код за ДКУД

Актив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
1	2	2а	3	4
I. Необоротні активи				
Нематеріальні активи	1000	6	4 121 238	5 314 749
первісна вартість	1001		6 783 325	6 660 993
накопичена амортизація	1002		(2 662 087)	(1 346 244)
Незавершені капітальні інвестиції	1005	7	123 481	92 844
Основні засоби	1010	7	10 644 721	8 931 420
первісна вартість	1011		15 577 186	11 646 233
знос	1012		(4 932 465)	(2 714 813)
Відстрочені податкові активи	1045	33	116 311	72 702
Інші необоротні активи	1090	9	403 539	278 490
Усього за розділом I	1095		15 409 290	14 690 205
II. Оборотні активи				
Запаси	1100	10	5 622 338	5 225 838
Векселі одержані	1120	11	1 270 258	576 903
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	1125	12	3 207 687	3 110 798
Дебіторська заборгованість за розрахунками: за виданими авансами	1130		498 673	457 106
з бюджетом	1135	13	19 900	27 657
у тому числі з податку на прибуток	1136		-	6 775
Дебіторська заборгованість за розрахунками з нарахованих доходів	1140		-	31
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155	12	1 688 382	1 611 856
Поточні фінансові інвестиції	1160	14	1 307 484	890 683
Гроші та їх еквіваленти	1165	15	1 091 012	1 637 364
Інші оборотні активи	1190	16	120 450	466 070
Усього за розділом II	1195		14 826 184	14 004 306
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		-	-
Баланс	1300		30 235 474	28 694 511

Продовження додатку В

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ «СІЛЬПО-ФУД»
 БАЛАНС (ЗВІТ ПРО ФІНАНСОВИЙ СТАН) (ПРОДОВЖЕННЯ)
 СТАНОМ НА 31 ГРУДНЯ 2020 РОКУ

(в тисячах українських гривень, якщо не вказано інакше)

Пасив	Код рядка	Примітка	31 грудня 2020	31 грудня 2019
I	2	2а	3	3
I. Власний капітал				
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400	17	13 047 703	12 846 065
Капітал у дооцінках	1405		-	-
Додатковий капітал	1410		-	-
Резервний капітал	1415		-	-
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		(14 155 395)	(11 041 157)
Неоплачений капітал	1425		-	-
Вилучений капітал	1430		-	-
Усього за розділом I	1495		(1 107 692)	1 804 908
II. Довгострокові зобов'язання і забезпечення				
Довгострокові кредити банків	1510	18	2 752 820	739 204
Інші довгострокові зобов'язання	1515	18	9 532 866	8 391 700
Усього за розділом II	1595		12 285 686	9 130 904
III. Поточні зобов'язання і забезпечення				
Короткострокові кредити банків	1600	18	-	85 464
Векселі видані	1605		1 300	3 700
Поточна кредиторська заборгованість за: довгостроковими зобов'язаннями	1610	18	2 506 766	2 747 845
товари, роботи, послуги	1615		14 440 624	13 363 898
розрахунками з бюджетом	1620		189 189	73 309
розрахунками зі страхування	1625		26 306	19 984
розрахунками з оплати праці	1630		89 223	70 722
за одержаними авансами	1635	20	558 718	410 510
Поточні забезпечення	1660	21	304 681	238 717
Інші поточні зобов'язання	1690	22	940 673	744 550
Усього за розділом III	1695		19 057 480	17 758 699
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття				
	1700		-	-
Баланс	1900		30 235 474	28 694 511

Директор
 ТОВ «Сільпо-Фуд»

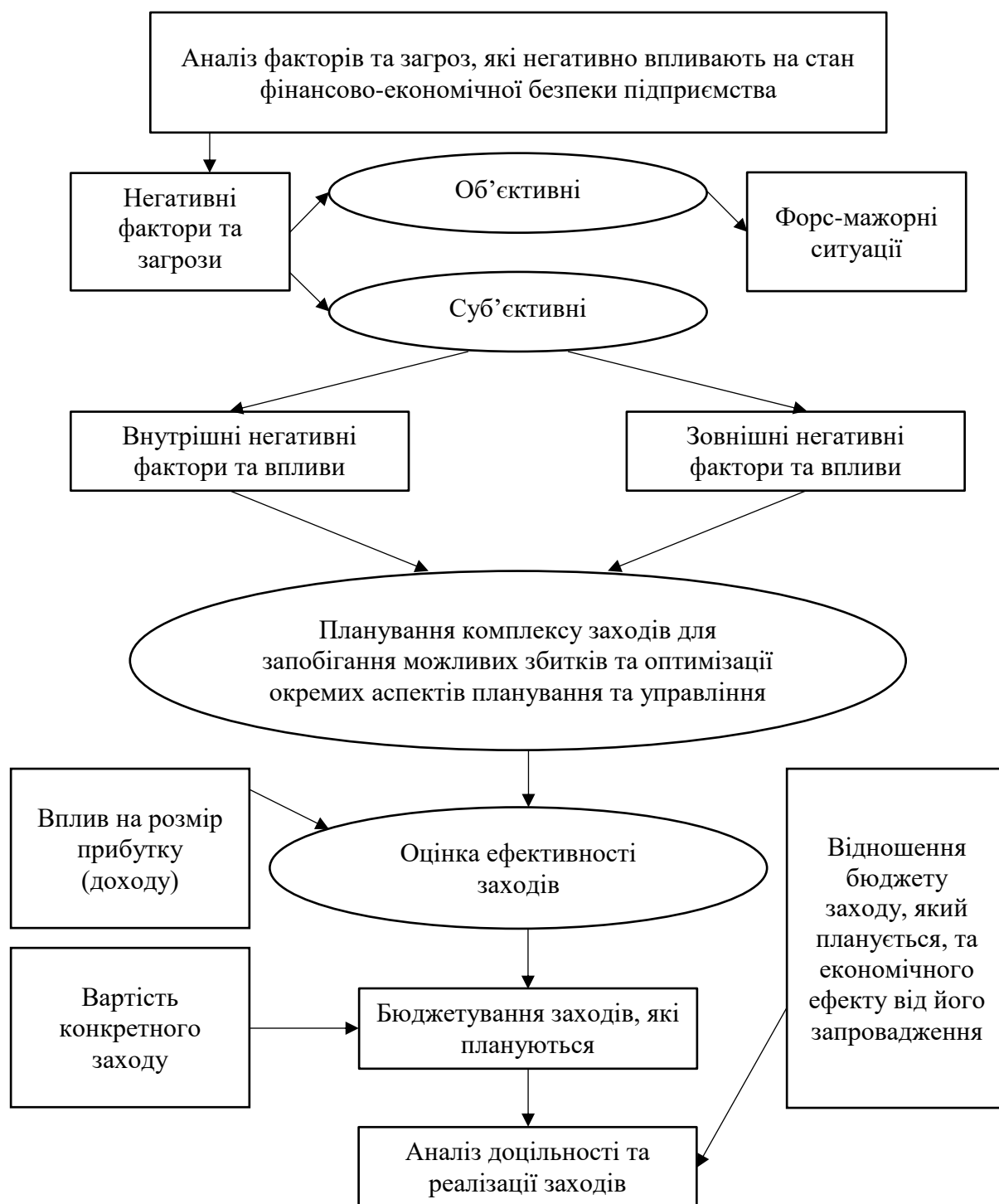
Головний бухгалтер
 ТОВ «Сільпо-Фуд»



Лесько Ю.А

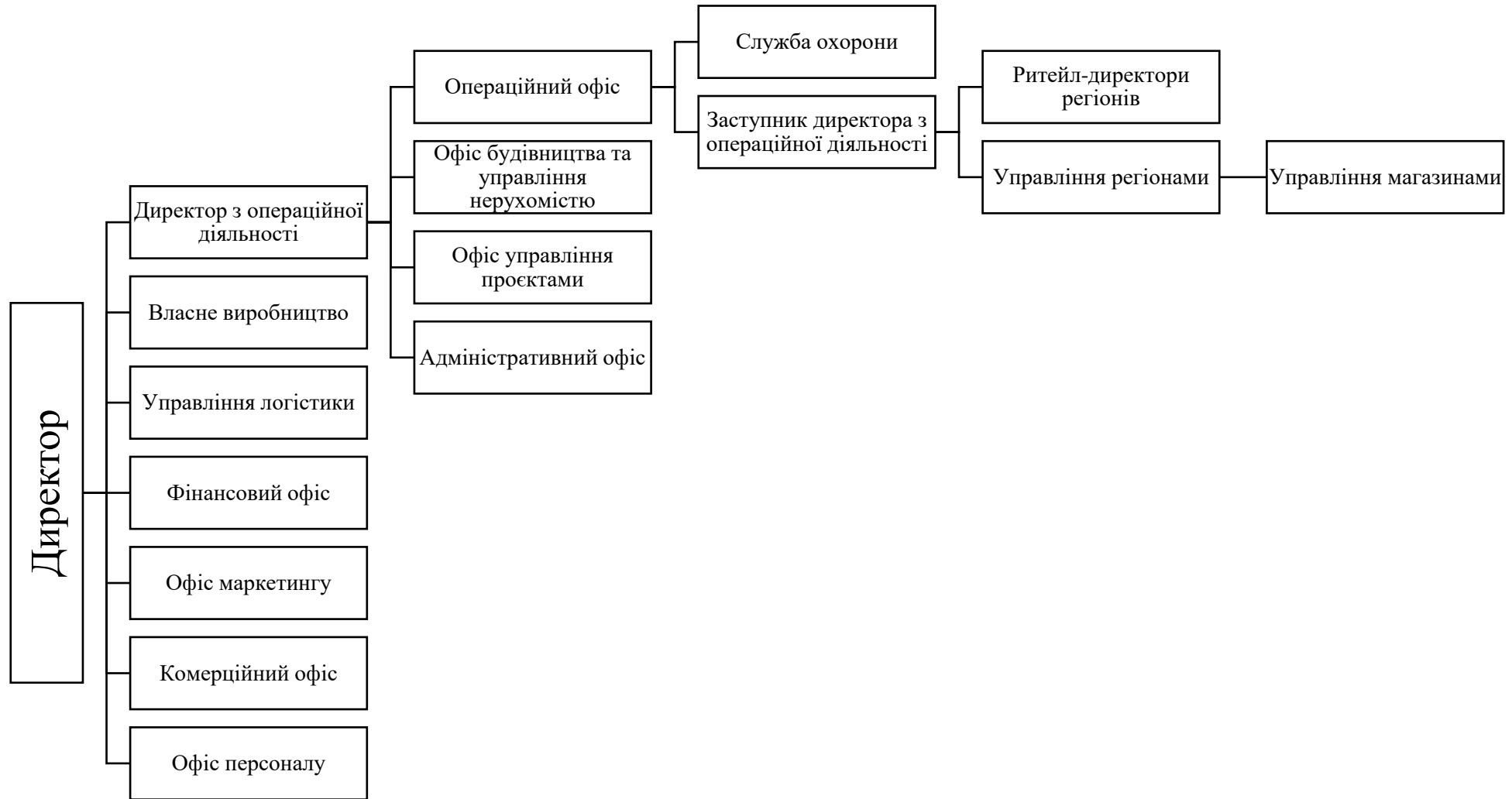
Терещенко Т.І

Схема моделі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства



Джерело: побудовано автором на основі [24]

Організаційна структура ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Джерело: сформовано автором на основі [35]

SWOT-аналіз для підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

	Стан зовнішнього середовища	
	Можливості	Загрози
Стан внутрішнього середовища	1. Перехід до більш ефективних стратегій розвитку 2. Підвищення ефективності господарської діяльності за рахунок залучених позикових коштів 3. Налагодження ефективніших відносин з вітчизняними та іноземними партнерами	1. Нестабільність в економіці країни. 2. Війна у країні. 3. Зниження рівня доходів населення 4. Різке підвищення цін, що викликає зниження платоспроможності населення 5. Відсутність можливості погашення заборгованостей за всіма зобов'язаннями
Сильні сторони		
1. Впізнаваність організації, позитивний імідж 2. Кваліфікований персонал 3. Значний досвід роботи та функціонування на ринку 4. Великий асортимент товарів 5. Продукція, що продається, є переважно конкурентоспроможною поряд з продукцією конкурентів	1. Проведення перепідготовки персоналу та підвищення рівня освіти без відриву від робочого процесу у випадку модернізації роботи точок підприємства	1. Можливе кар'єрне зростання 2. Покращення умов праці працівників підприємства 4. Залучення нового обладнання за збільшення рівня автоматизації на виробництві 5. Введення новітніх технологій у робочому процесі
Слабкі сторони		
1. Нижча конкурентоспроможність у порівнянні з конкурентами у цій сфері 2. Значна залежність стану бізнесу від зовнішніх факторів 3. Потреба у модернізації стратегії ведення бізнесу	1. Залучення нових інвесторів 2. Пошук додаткових постачальників для підприємства 3. Перегляд стратегічних планів та планів швидкості розвитку компанії в цілому	1. Більш детально розглядати показники діяльності підприємства у вигляді звітів 2. Розширення асортименту та розширення лінійки власної продукції

Джерело: сформовано автором

Аналіз сильних і слабких сторін підприємства
ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за допомогою SNW-аналізу

Стратегічна позиція	Якісна оцінка позиції		
	Сильна (S)	Нейтральна (N)	Слабка (W)
Управлінський персонал		+	
Плинність кадрів та прогули		+	
Кваліфікація працівників	+		
Кадрова політика			+
Організаційна структура		+	
Система стратегічного планування			+
Контроль якості товарів магазинів	+		
Частка ринку			+
Організація збуту	+		
Цінова політика	+		
Імідж та репутація		+	
Інноваційність			+
Просування на ринок та реклама			+

Джерело: розраховано автором

Динаміка коефіцієнтів фінансової безпеки підприємства ТОВ «СІЛЬПО-ФУД» за 2020-2022 рр.

Показники	Звітний період			Абсолютне відхилення, (+,-)			Темп росту, %		
	2020	2021	2022	2021/2020	2022/2021	2022/2020	2021/2020	2022/2021	2022/2020
Коефіцієнт автономії	0,06	0,06	-0,04	0	-0,1	-0,1	1	-0,07	-0,07
Коефіцієнт покриття	0,44	0,44	0,41	0	-0,03	-0,03	1	0,93	0,93
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	1,14	0,13	1,07	-1,01	0,06	16,29	0,11	1,86
Рентабельність активів, %	5	2,3	3,9	-2,7	1,6	-1,1	217	59	128,2
Рентабельність власного капіталу, %	-4,62	0,94	-10,44	5,56	-11,38	-5,82	-0,20	-11,11	2,26
Рентабельність акціонерного капіталу, %	10593	11723	36303	1130	24580	25710	90	32	29,2
Коефіцієнт оборотної активності	0,05	0,02	0,04	-0,03	0,02	-0,01	250	50	125,0
Середня тривалість одного обороту, дні	7300	18250	9125	10950	-9125	1825	40	200	80,0
Коефіцієнт оборотності товарно-матеріальних запасів	146,6	186,1	20,7	39,5	-165,4	-125,9	79	899	708,2
Середній термін оплати дебіторської заборгованості, дні	12	19	27	7	8	15	63	70	44,4

Джерело: розраховано автором

Система забезпечення економічної безпеки ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

Матрична система забезпечення економічної безпеки підприємства													
Структурні підрозділи підприємства	Задачі та функції, що виконуються структурними підрозділами підприємства в системі його економічної безпеки												
	Розробка та реалізація стратегій підприємства	Аналіз збитків і прогноз витрат	Встановлення оптимальних нормативів витрати ресурсів	Встановлення оптимальних цін на продукцію	Удосконалення документації і технологій виробництва	Економія матеріальних і технічних ресурсів	Забезпечення безпечних умов праці	Збереження комерційної таємниці	Оцінка партнерів і конкурентів	Захист матеріальних засобів і фінансів	Захист контрактів	Захист інформації	Підбір кадрів
Служба економічної безпеки													
Юридичний відділ													
Планово-економічний відділ													
Фінансовий відділ													
Технічний відділ													
Виробничий відділ													
Відділ маркетингу													
Відділ кадрів													
Відділ охорони праці та техніки безпеки													
Адміністративний відділ													

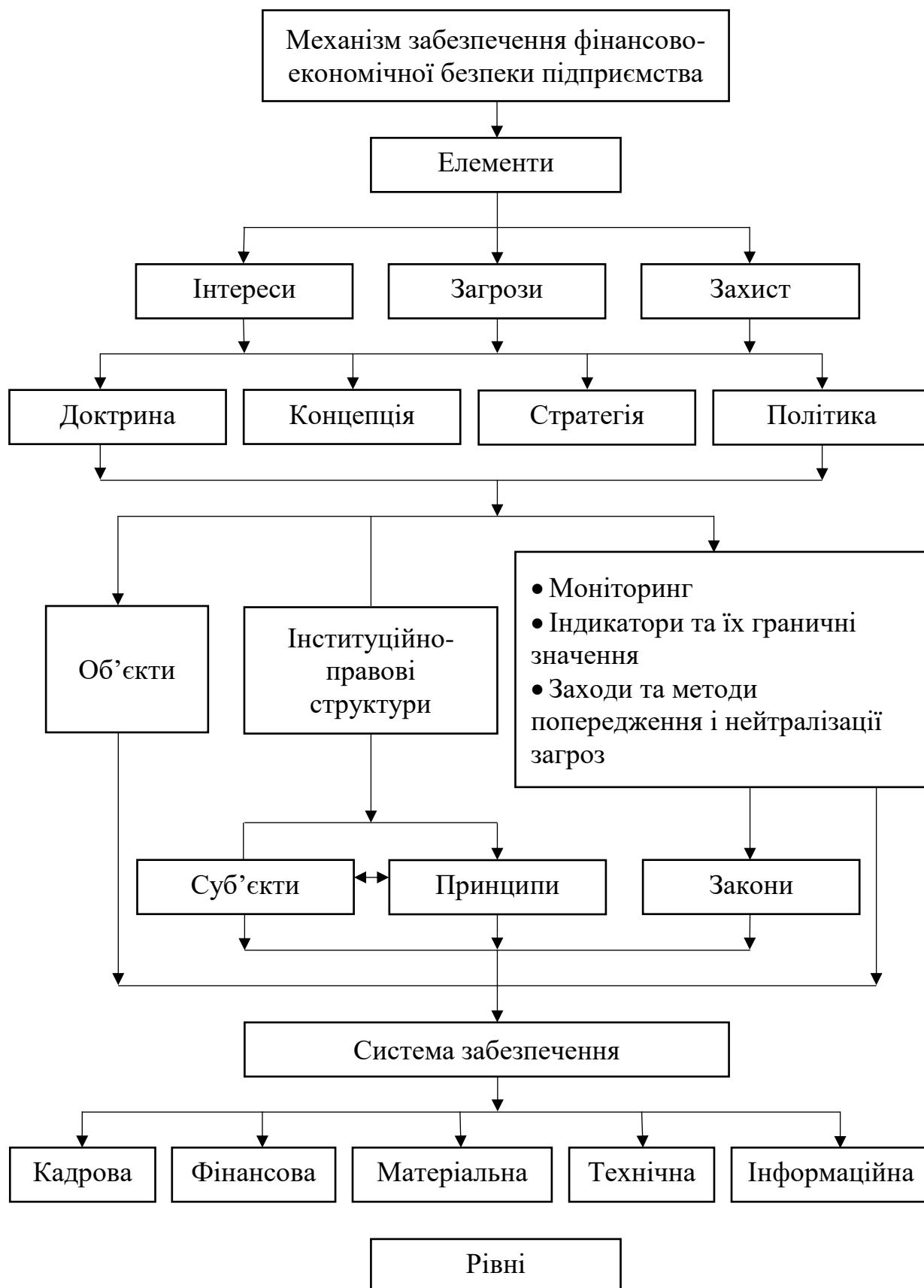
Джерело: сформовано автором

Параметри для експрес-оцінки загального стану економічної безпеки ТОВ
«СІЛЬПО-ФУД»

№ з/п	Параметри оцінки	Оцінка
1	Наявність продукту, що є інновацією або новацією для нового ринку	Так
2	Інноваційний продукт є наслідком власних науково-дослідних розробок підприємства	Ні
3	Частка інноваційної продукції у загальному обсязі реалізованої продукції постійно зростає	Ні
4	Наявність маркування СЕ на продукції, що реалізується	Так
5	Основні бізнес-процеси підприємства ґрунтуються на засадах бережливого виробництва та реалізації продукції	Ні
6	Підприємство постійно розширює номенклатуру та асортимент продукції	Так
7	Підприємство пройшло сертифікацію на відповідність визнаним у світі стандартам менеджменту якості	Так
8	Продукти, що реалізуються підприємством, мають привабливу ринкову ціну та доповнені високоякісним сервісом	Так
9	Частка висококваліфікованих фахівців в структурі персоналу підприємства постійно зростає	Так
10	Наявність ефективних програм розвитку персоналу, системи підвищення кваліфікації	Так
11	Наявність ефективних програм мотивації персоналу до розвитку	Так
12	Залучення персоналу до прийняття найважливіших стратегічних рішень	Так
13	На підприємстві сформовано високий рівень корпоративної культури: згуртованість, лояльність, вмотивованість, готовність персоналу до інноваційних змін	Так
14	Наявність інноваційних підрозділів, процеси розробки ідеї та виведення її на ринок є чітко структурованими та керованими використанням єдиних інформаційних платформ	Так
15	Наявність інноваційних традицій, персонал підприємства має досвід у перебудові організаційної структури, ключових бізнес процесів, умов праці	Так
16	Забезпеченість підприємства сучасними системами операційного управління, засобами комунікації	Так
17	Ступінь відкритості підприємства, позитивна суспільна думка про підприємство	Так
18	Наявність якісної реклами, комерційних пропозицій підприємства на сайті	Так
19	Підприємство оприлюднює інформацію про підписання угод з партнерами та результати співпраці	Так
20	Фінансова звітність підприємства є повною та доступною для ознайомлення у будь-який час	Так
21	Підприємство регулярно публікує звіт про стан корпоративного управління	Так
22	Підприємство регулярно готує та оприлюднює інформацію щодо корпоративної соціальної відповідальності	Так
23	Політика підприємства в сфері управління ризиками та прийняття стратегічних рішень є регламентованою та визначена спеціальними документами	Так

Джерело: розраховано автором

Механізм забезпечення фінансово-економічної безпеки
на підприємстві ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»



Джерело: сформовано автором на основі [35]

Результати опитування потенційних клієнтів мережі
магазинів «Сільпо» у 2023 році

1. Чи відвідували Ви коли-небудь мережу магазинів «Сільпо»?				
Так – 76%		Ні – 24%		
2. Якщо так (відвідували мережу), то чи відвідували Ви мережу магазинів «Сільпо» більше одного разу?				
Так – 58%		Ні – 42%		
3. Чи рекомендували Вам ваші знайомі та близькі мережу магазинів «Сільпо»?				
Так – 61%		Ні – 39%		
4. Чи рекомендували Ви після відвідування мережі магазинів «Сільпо» своїм знайомим та близьким відвідати наш магазин (якщо ви його відвідували)?				
Так – 21 %		Ні – 79%		
5. Яку мережу магазинів Ви відвідуєте найчастіше?				
Сільпо – 19%	VARUS – 35%	АТБ – 39%	Novus – 4%	Інше – 3%
6. Чи відвідували Ви колись мережу магазинів «Le Silpo», яка є частиною мережі магазинів «Сільпо» та продає продукти та товари преміум-класу?				
Так – 21%		Ні – 79%		
7. Чи знаходиться магазин мережі «Сільпо» близько до Вашого місця постійного проживання?				
Так – 29%		Ні – 71%		
8. Чи є для Вас причиною не відвідувати магазин мережі «Сільпо» те, що він знаходиться не біля місця Вашого постійного проживання?				
Так – 64%		Ні – 36%		
9. Чи планували Ви колись стати постійним клієнтом мережі магазинів «Сільпо»?				
Так – 46%		Ні – 54%		
10. Чи плануєте Ви надалі відвідувати мережу магазинів «Сільпо» (якщо Ви відвідували наш магазин хоча б один раз)?				
Так – 48%		Ні – 52%		

Джерело: сформовано автором

Результати опитування клієнтів мережі магазинів «Сільпо» про роботу
магазину під час воєнного стану в 2023 році

1. Чи відчували Ви значний дефіцит необхідних та важливих для Вас продуктів у мережі магазинів «Сільпо» під час воєнного стану?	
Так – 73%	Ні – 27%
2. Чи впливали умови воєнного стану на частоту відвідування Вами мережі магазинів «Сільпо»?	
Так – 84%	Ні – 16%
3. Чи вплинув на Вашу платоспроможність ріст цін у мережі магазинів «Сільпо» через воєнний стану?	
Так – 93%	Ні – 7%
4. Чи відчуваєте Ви себе безпечно у магазинах мережі «Сільпо» після початку повномасштабного вторгнення?	
Так – 17%	Ні – 83%
5. Чи відвідуєте Ви мережу магазинів «Сільпо» під час сирени у вашому місті?	
Так – 61%	Ні – 39%

Джерело: сформовано автором

Параметри для експрес-оцінки загального стану
стратегічного розвитку ТОВ «СІЛЬПО-ФУД»

№	Параметри оцінки	Оцінка
Технологічна складова		
1.1	Наявність продукту, що є інновацією або новацією для нового ринку	Ні
1.2	Інноваційний продукт є наслідком власних науково-дослідних розробок підприємства	Ні
1.3	Частка інноваційно продукції у загальному обсязі реалізованої продукції постійно зростає	Ні
1.4	Наявність маркування СЕ на товарах у магазинах	Так
1.5	Основні бізнес-процеси підприємства ґрунтуються на засадах бережливого збуту	Ні
1.6	Підприємство постійно розширює номенклатуру та асортимент продукції	Так
1.7	Для реалізації продукції використовується новітнє енергозберігаюче та високопродуктивне обладнання	Ні
1.8	Наявність в структурного підрозділу R&D, що включає групи з трансферу технологій, розвитку ІТ-інфраструктури	Ні
1.9	Підприємство пройшли сертифікацію на відповідність визнаним у світі стандартам менеджменту	Так
1.10	Високоякісні продукти мають привабливу ринкову ціну та доповнені високоякісним сервісом	Ні
Кадрова складова		
2.1	Частка висококваліфікованих фахівців в структурі персоналу підприємства постійно зростає	Так
2.2	Наявність ефективних програм розвитку персоналу, системи підвищення кваліфікації	Ні
2.3	Наявність ефективних програм мотивації персоналу до розвитку	Ні
2.4	Залучення персоналу до прийняття найважливіших стратегічних рішень	Ні
2.5	На підприємстві сформовано високий рівень корпоративної культури - згуртованість, лояльність, готовність персоналу до інноваційних змін	Ні
2.6	Наявність інноваційних підрозділів, процесів розробки ідей та виведення їх на ринок є чітко структурованим та керованим з використанням єдиних інформаційних платформ	Ні
2.7	Наявність інноваційних традицій, персонал підприємства має досвід у перебудові організаційної структури, ключових бізнес-процесів та умов праці	Ні
2.8	Діє система кар'єрного просування, передачі досвіду	Так
2.9	Топ-менеджери мають досвід виходу на нові ринки	Так
2.10	Співпраця з науково-дослідними організаціями	Ні
Інформаційна складова		
3.1	Забезпеченість підприємства сучасними системами операційного управління, засобами комунікації	Так
3.2	Ступінь відкритості підприємства, позитивна суспільна думка	Так

Продовження додатку С

3.3	Наявність якісної реклами, комерційних пропозицій підприємства на сайті	Ні
3.4	Підприємство оприлюднює інформацію про підписання угод з партнерами та результати співпраці	Ні
3.5	Підприємство є постійним учасником міжнародних виставок ярмарок, семінарів	Так
3.6	Фінансова звітність підприємства є повною та доступною для ознайомлення у будь-який час	Так
3.7	Підприємство регулярно публікує звіт про стан корпоративного управління	Так
3.8	Підприємство регулярно готує та оприлюднює інформацію щодо корпоративної соціальної відповідальності	Так
3.9	Наявність Кодексу корпоративної етики та або інформаційної прозорості щодо захисту акціонерів підприємства	Так
3.10	Політика підприємства в сфері управління ризиками та прийняття стратегічних рішень є регламентованою та визначена спеціальними документами	Так

Джерело: сформовано автором