

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
 ФАКУЛЬТЕТ УПРАВЛІННЯ, АДМІНІСТРУВАННЯ ТА ТУРИЗМУ
 Кафедра менеджменту та адміністрування

ДИПЛОМНА РОБОТА

Безпекоорієнтоване управління діяльністю підприємства
 (на прикладі ТОВ «Білдан», м.Красилів, Хмельницька обл.)

Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
Шифр і назва галузі знань
 Спеціальність 073 Менеджмент
Шифр і назва спеціальності
 Освітня програма Менеджмент
Назва
 Шифр ДРМН.0190920.ПЗ

Виконав:
 студент 5 курсу група МНз-19-1
Шифр


Підпис

Вероніка ПОДГАЛА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник: д.е.н., проф.


Підпис

Наталія Гавловська
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Нормоконтролер: ст. викл.


Підпис

Ірина ГРАБОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

До захисту допускаю:
 Завідувач кафедри менеджменту
 та адміністрування


Підпис

Ніла ТЮРИНА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ


14 06 2024р.

Хмельницький 2024

ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Факультет управління, адміністрування та туризму
 Кафедра менеджменту та адміністрування
 Рівень вищої освіти перший (бакалаврський)
 Галузь знань 07 Управління та адміністрування
 Спеціальність 073 Менеджмент
 Освітня програма Менеджмент

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри 

Н. П. Потапа

“ 15 ” 02 2024 р.

ЗАВДАННЯ НА ДИПЛОМНУ РОБОТУ

Подгала Вероніка Ігорівна

1. Тема роботи Безпекоорієнтоване управління діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.)

керівник роботи Гавловська Наталія Іванівна, проф., д.е.н.

Затверджена наказом ректора університету від “ 15 ” 02 2024 р. № 6









2. Строк подання студентом роботи на кафедру 14.06.2024

3. Вихідні дані до роботи статті, монографії, навчальні посібники з заданої теми, статистична інформація підприємства, бухгалтерська звітність, інформація мережі Інтернет, тощо

4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити) 1. Теоретико-методичні засади безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємства. 2. Аналіз діяльності та оцінка безпекового стану ТОВ «Білдан», м. Красилів. 3. Рекомендації з удосконалення безпекоорієнтованого управління ТОВ «Білдан», м. Красилів.

5. Перелік графічного матеріалу (із зазначенням обов'язкових креслень) 1. Сутність поняття «економічна безпека підприємства». 2. Взаємозв'язок понять «безпека», економічна безпека та безпекоорієнтоване управління. 3. Складові безпекоорієнтованого управління. 4. Ключові етапи безпекоорієнтованого управління на підприємстві. 5. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки. 6. Схема оптимізації організаційної складової економічної безпеки з урахуванням основних етапів і процесів. 7. Рекомендації щодо удосконалення безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан».

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

Розділ	Консультант	Підпис, дата	
		Завдання видано	Завдання прийнято
1. Теоретико-методичний	Гавловська Н.І., професор		
2. Дослідницько-аналітичний	Гавловська Н.І., професор		
3. Проектно-рекомендаційний	Гавловська Н.І., професор		
4. Нормоконтроль	Грабовська І.В., ст. викладач		

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапів (розділів) дипломної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Вибір теми дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
2.	Одержання індивідуального завдання	Лютий 2024 р.	Виконано
3.	Складання календарного плану графіка написання дипломної роботи	Лютий 2024 р.	Виконано
4.	Підготовка до виконання дипломної роботи: підбір та вивчення літератури, участь у виконанні науково-дослідних робіт, інші заходи	Лютий 2024 р.	Виконано
5.	Уточнення теми дипломної роботи та календарного плану-графіка, виходячи зі специфіки базового підприємства, установи	Лютий 2024 р.	Виконано
6.	Підготовка першого розділу	Березень 2024 р.	Виконано
7.	Підготовка другого розділу	Квітень 2024 р.	Виконано
8.	Підготовка третього розділу	Травень 2024 р.	Виконано
9.	Підготовка висновків	Червень 2024 р.	Виконано
10.	Здача науковому керівнику	Червень 2024 р.	Виконано
11.	Доопрацювання дипломної роботи з урахуванням зауважень наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
12.	Написання та оформлення роботи в остаточному варіанті	Червень 2024 р.	Виконано
13.	Попередній захист дипломної роботи на кафедрі	Червень 2024 р.	Виконано
14.	Одержання відгуку наукового керівника	Червень 2024 р.	Виконано
15.	Одержання рецензії зовнішнього рецензента	Червень 2024 р.	Виконано
16.	Захист дипломної роботи	Червень 2024 р.	Виконано

Студент



Підпис

Вероніка ПОДГАЛА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

Керівник роботи



Підпис

Наталія ГАВЛОВСЬКА
Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

АНОТАЦІЯ

Подгала В. І. Безпекоорієнтоване управління діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Білдан», м.Красилів, Хмельницька обл.). Керівник роботи – д.е.н., професор Н. І. Гавловська. Дипломна робота бакалавра: 48 с., 15 рисунків, 11 таблиць, 34 джерела посилань.

КЛЮЧОВІ СЛОВА: БЕЗПЕКА, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНЕ УПРАВЛІННЯ, МЕХАНІЗМ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ.

Розглянуто теоретико-методичні засади безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємства. Розкрито економічну сутність безпеки, економічної безпеки та безпекоорієнтованого управління. Досліджено пріоритети, складові та етапи реалізації безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємства. Наведено механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємства.

З метою проведення аналізу діяльності та оцінювання безпекового стану ТОВ «Білдан», м. Красилів наведено характеристику його діяльності та аналіз основних техніко-економічних показників, фінансового стану та проведено діагностику економічної безпеки.

З метою удосконалення безпекоорієнтованого управління ТОВ «Білдан», м. Красилів, у роботі представлено комплекс рекомендацій, зокрема удосконалення процесів формування організаційної складової безпекоорієнтованого управління та впровадження CRM-системи для забезпечення оптимізації процесів безпекоорієнтованого управління.



Підпис

Вероніка ПОДГАЛА « 14 » _____ 06 _____ 2024_ р.

Ім'я, ПРІЗВИЩЕ

ЗМІСТ

	с.
ВСТУП	6
1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1 Економічна сутність безпеки, економічної безпеки та безпекоорієнтованого управління	8
1.2 Безпекоорієнтоване управління діяльністю підприємства: пріоритети, складові та етапи реалізації	13
1.3 Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємства	18
2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА БЕЗПЕКОВОГО СТАНУ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ	23
2.1 Характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Білдан»	23
2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Білдан»	28
2.3 Діагностика економічної безпеки ТОВ «Білдан»	33
3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ	38
3.1 Удосконалення процесів формування організаційної складової безпекоорієнтованого управління ТОВ «Білдан»	38
3.2 Впровадження CRM-системи для забезпечення оптимізації процесів безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан»	41
ВИСНОВКИ	47
ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ	49

ВСТУП

Сучасне бізнес-середовище характеризується наявністю значної кількості ризиків, які погано піддаються управлінському впливу у момент прояву негативних тенденцій розвитку соціально-економічних процесів. Для підприємств безпекоорієнтоване управління стає ключовим елементом стратегічного розвитку, оскільки дозволяє не лише мінімізувати потенційні загрози, але й підвищити загальну ефективність роботи, зміцнити репутацію компанії та забезпечити стабільність бізнес-процесів у середньостроковій перспективі.

Безпекоорієнтоване управління передбачає розробку політик, процедур та практик, спрямованих на забезпечення безпеки персоналу, збереження активів, захист інформації та мінімізацію впливу військових дій. Сучасні методи та інструменти менеджменту дозволяють ефективно управляти ризиками, при цьому впроваджуючи превентивні заходи та оперативно реагуючи на інциденти. Саме тому тематика кваліфікаційної роботи є актуальною та дозволяє певним чином забезпечити удосконалення процесів забезпечення економічної безпеки на підприємстві.

Питання розвитку безпекоорієнтованого управління, що зустрічаються у вітчизняній науковій літературі, пов'язані переважно з економічною безпекою та формування дієвого інструментарію реагування на актуальні загрози та ризики. При цьому серед авторів, що займаються економічною безпекою виділяють таких як: Варналій З., Васильців Т., Гавловська Н., Мельник С., Марова С., Рудніченко Є., Різник Н., Фішер Д. та інших. Однак питання безпекоорієнтованого управління та забезпечення його функціонування залишаються не надто розкритими і дослідженими.

Особливо необхідно відмітити певну односторонність представленої у наукових роботах інформації, яка переважно має теоретичний характер і не дозволяє робити практичні висновки.

Метою кваліфікаційної роботи бакалавра є аналіз теоретичних основ та розробка практичних рекомендацій щодо вдосконалення безпекоорієнтованого управління досліджуваного підприємства.

Об'єктом дослідження є ТОВ «Білдан».

Предметом дослідження є процес безпекоорієнтованого управління діяльністю товариства.

Теоретико-методичний базис кваліфікаційної роботи ґрунтується на фундаментальних положеннях та наукових працях провідних вітчизняних та іноземних науковців з питань безпекоорієнтованого управління. Кваліфікаційну роботу бакалавра виконано із використанням наступних методів: аналізу і синтезу; дедукції; абстрагування; системного підходу; методів спостережень; графічного методу; встановлення причинно-наслідкових зв'язків тощо.

Інформаційною основою кваліфікаційної роботи бакалавра є закони та законодавчі акти, наукові праці вітчизняних та іноземних вчених з досліджуваної проблеми, офіційні фінансова та статистична звітність досліджуваного підприємства, масив даних мережі Інтернет, а також, власні спостереження і набутий практичний досвід.

Основним плановим результатом кваліфікаційної роботи є розробка рекомендацій з досліджуваної проблематики та винесення рекомендацій, що розроблені у роботі, на рівень публічного обговорення.

1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ ДІЯЛЬНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1 Економічна сутність безпеки, економічної безпеки та безпекоорієнтованого управління

Економічна сутність поняття «безпека» має давнє походження та набуває особливої актуальності в умовах військового стану. В період повномасштабних військових дій на території України, безпека стає надзвичайно важливою, оскільки, набуває набагато ширшого спектру і виходить за межі економічної площини, та визначає успіх або невдачу діяльності підприємства в цілому.

Економічна сутність безпеки та безпекоорієнтованого управління полягає у формуванні та забезпеченні стабільності та надійності економічної діяльності підприємства, що спрямована на мінімізацію ризиків та максимізації результативності.

Для більш детального аналізу безпекоорієнтованого управління розглянемо сутність поняття «безпека» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Сутність поняття «безпека»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Єрмошенко М., Горячева К. [12]	«стан захищеності від негативного впливу якихось чинників»
Кауфман Д., Мак-Кітрік Дж., Лені Т. [33]	«в об'єктивному плані безпека відображає відсутність загроз базовим цінностям суспільства, а в суб'єктивному – відсутність страху, що ці цінності можуть зазнати руйнації»
Крихтін Є. (ред.) [29]	«стан захищеності найбільш важливих інтересів особистості, суспільства та держави від загроз»
Ляшенко О. [17]	«це властивість об'єкта, що дозволяє йому не допускати ситуацій, небезпечних для людей і навколишнього середовища»

Продовження таблиці 1.1

1	2
Марова С. [19]	«стан, при якому сума впливів на систему зовнішніх та внутрішніх енергетичних та інформаційних потоків не перевищує допустимого значення, яке може призвести до руйнації самої системи безпеки»
Мельник П. В., Нижник Н. Р. (ред.) [20]	«складне соціально-політичне та державне явище, яке охоплює багато сторін життя. Його можна розглядати як стан, коли немає небезпеки»
Нікіфорова П., Куперівська С. [21]	«це поняття, яке стосується усіх сторін життя і діяльності людини та означає певний стан суспільства, при якому немає будь-яких загроз»
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [23]	«стан, що характеризує захищеність від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Різник Н. [26]	«найбільш сприятливий стан об'єкта досліджень»
Фішер Д. [32]	«діяльність людей, суспільства, держави, світового співтовариства народів з виявлення (вивчення), запобігання, послаблення, усунення (ліквідації) і відвернення загрози, здатної знищити їх, позбавити матеріальних і духовних цінностей, завдати невідшкодованих збитків, заблокувати шляхи для прогресивного розвитку тощо»

Узагальнення існуючих підходів до поняття «безпека» представлено на рис. 1.1.

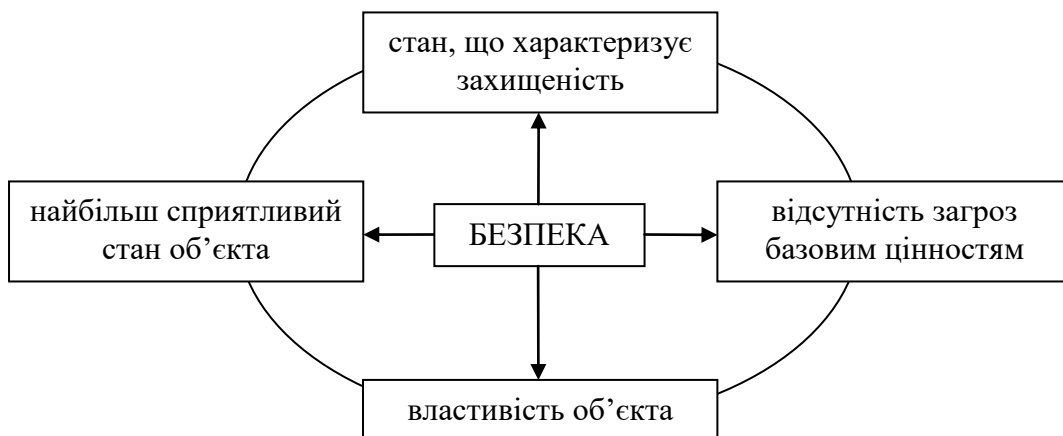


Рисунок 1.1 – Узагальнення існуючих підходів до поняття «безпека»

Таким чином під безпекою слід розуміти стан захищеності об'єкта, коли ризики, загрози або небезпеки зменшені до мінімуму, що дозволяє забезпечити захист від можливих негативних факторів чи впливів. Безпека є базовим поняттям,

яке охоплює всі аспекти захисту від загроз і ризиків, що негативно впливають на суб'єкт (особу, підприємство, країну). У загальному сенсі безпека включає:

- а) фізичну безпеку – передбачає захист від фізичних загроз, таких як аварії, злочини, катастрофи тощо;
- б) інформаційну безпеку – передбачає захист інформації від кібератак, несанкціонованого доступу, та втрат даних;ї
- в) психологічну безпеку – передбачає забезпечення психологічного благополуччя та стійкості до стресів.

Поняття «безпека» набуває поширення, і включає не лише фізичну, інформаційну та психологічну безпеку, а й безпеку в інших сферах життєдіяльності. Досить актуальним це є в сучасному світі, де виникають нові види загроз, такі як війна на території України, екологічні кризи, кіберзлочинність, економічні ризики та соціальні проблеми тощо.

Розгляд безпекоорієнтованого управління на підприємстві потребує розгляду поняття «економічна безпека», адже діяльність вітчизняних підприємств спрямована на отримання прибутку. Економічну сутність поняття «економічна безпека» представлено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2 – Сутність поняття «економічна безпека підприємства»

Автор, джерело	Визначення
1	2
Барановський О. [1]	«комплекс заходів, які сприяють підвищенню фінансової стійкості господарюючих суб'єктів за умов ринкової економіки, що захищають їх комерційні інтереси від впливу негативних ринкових процесів»
Белоусова І. [2]	«стійкий, тобто збалансований безперервний і постійний розвиток, що досягається за допомогою використання всіх видів ресурсів і підприємницьких можливостей для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів (загроз), забезпечення стабільного функціонування підприємства сьогодні і в майбутньому»
Варналій З. [3]	«забезпечення найбільш ефективного використання ресурсів суб'єкта господарювання для запобігання загрозам і створення умов для стабільного функціонування основних його елементів»
Дацків Р. [6]	«такий стан економічного розвитку суб'єкта господарювання (особи, держави, організації і т.д.), який забезпечує йому гармонійний розвиток і ефективне використання шансів і усунення загроз оточуючого середовища»

Продовження таблиці 1.2

1	2
Дикий А. [7]	«стан збереженості його майна та інформації згідно обраної стратегії і принципу неперервності діяльності»
Єпіфанов А., Пластун О., Домбровський В. [11]	«здатність ефективно і стабільно здійснювати господарську діяльність шляхом використання сукупності взаємопов'язаних діагностичних та контрольних заходів фінансового характеру, які повинні оптимізувати використання ресурсів підприємства та нівелювати вплив негативних факторів внутрішнього і зовнішнього середовища»
Камлик М. [13]	«характеризується стабільністю економічного і фінансового розвитку, ефективністю нейтралізації негативних факторів і протидією їх впливу на всіх стадіях його розвитку»
Капустін Н. [14]	«кількісна та якісна характеристика економічних властивостей системи з точки зору її здатності до самовиживання і розвитку в умовах дестабілізуючої дії зовнішніх і внутрішніх факторів, які є непередбачуваними»
Козаченко Г., Пономарьова В., Ляшенко О. [15]	«міра гармонізації в часі й просторі економічних інтересів підприємства з інтересами пов'язаних з ним суб'єктів навколишнього середовища, які діють поза межами підприємства»
Кузенко Т. [16]	«стан ефективного використання його ресурсів і існуючих ринкових можливостей, що дозволяє запобігати внутрішнім і зовнішнім загрозам і забезпечувати його тривале виживання і стійкий розвиток на ринку відповідно до обраної місії»
Ортинський В., Керницький І. та ін. [9]	«захищеність потенціалу підприємства (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх чинників, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення»
Підлужна Н. [22]	«є характеристикою системи, що самоорганізується та саморозвивається, тобто це стан, при якому економічні параметри дозволяють зберегти головні її властивості: рівновагу і стійкість при мінімізації загроз»
Покропивний С. [31]	«стан корпоративних ресурсів та підприємницьких можливостей, при якому гарантується найефективніше їх використання для забезпечення стабільного функціонування та динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішнім та зовнішнім негативним впливам (загрозам)»
Притис В., Гавловська Н., Рудніченко Є. [23]	«стан захищеності усіх сфер, напрямів діяльності та інтересів суб'єктів господарювання від реальних і потенційних небезпек, загроз та ризиків»
Шевченко Л. (ред.) [8]	«найважливіша якісна характеристика економічної системи, що визначає здатність підтримувати послідовну реалізацію національно-державних інтересів, стійку дієздатність господарських суб'єктів, нормальні умови життєдіяльності населення»
Шкарлет С. [30]	«передбачає стійкий розвиток (тобто збалансований і безперервний), що досягається за допомоги використання всіх видів ресурсів та підприємницьких можливостей, за якими гарантується найефективніше їх використання для стабільного функціонування й динамічного науково-технічного й соціального розвитку, запобігання внутрішньому та зовнішньому негативному впливу (загрозам)»

Економічна безпека є складовою безпеки та стосується здатності підприємства захищати свої економічні інтереси та забезпечувати стабільне економічне зростання.

Узагальнення існуючих підходів до поняття «економічна безпека підприємства» представлено на рис. 1.2.

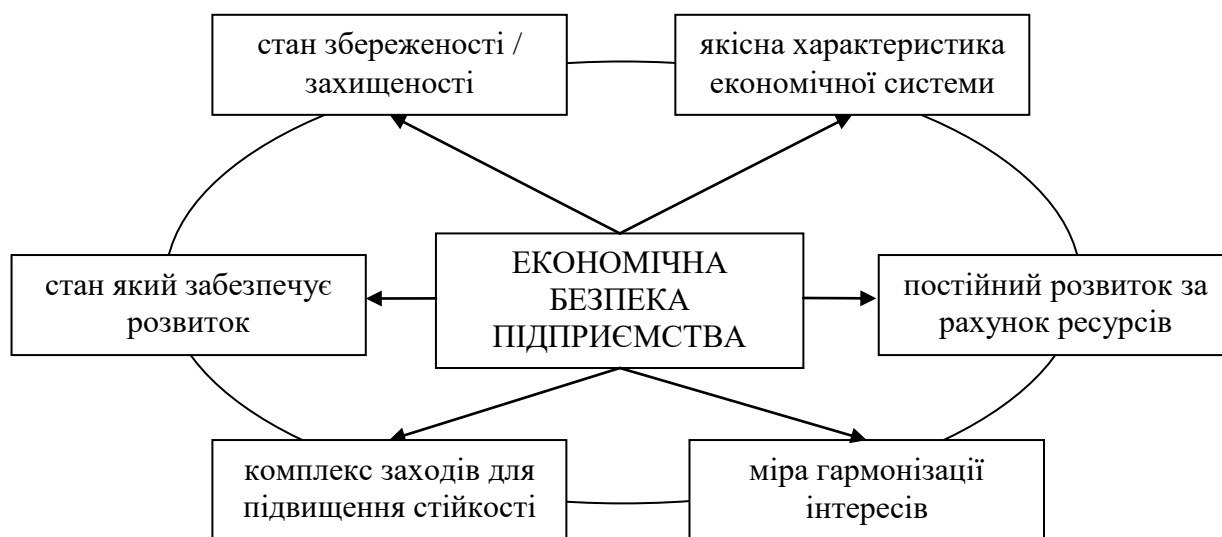


Рисунок 1.2 – Узагальнення існуючих підходів до поняття «економічна безпека»

Безпекоорієнтоване управління інтегрує поняття «безпека» та «економічна безпека» в систему управління підприємством. Це комплексний підхід, який спрямований на забезпечення безпеки через усі рівні управління та охоплює всі види діяльності підприємства.

Безпека, економічна безпека та безпекоорієнтоване управління тісно пов'язані між собою поняття [4, 24], що відображають стратегічний та оперативний підхід до забезпечення захищеності, стійкості та безпеки на підприємстві. Безпекоорієнтоване управління передбачає систематичний підхід до управління ризиками та забезпечення безпеки на всіх рівнях діяльності підприємства.

Взаємозв'язок понять «безпека», економічна безпека» та безпекоорієнтоване управління представлено на рис. 1.3.



Рисунок 1.3 – Взаємозв'язок понять «безпека», економічна безпека» та безпекоорієнтоване управління

Наведені на рисунку поняття взаємопов'язані і доповнюють одне одного, створюючи цілісну систему, що забезпечує стійкість і стабільний розвиток підприємства.

1.2 Безпекоорієнтоване управління діяльністю підприємства: пріоритети, складові та етапи реалізації

Основна мета безпекоорієнтованого управління на підприємстві полягає в забезпеченні стійкості, захищеності та безпеки в усіх аспектах його діяльності.

Складові безпекоорієнтованого управління представлено на рис. 1.4.

Пріоритети безпекоорієнтованого управління на підприємстві визначають основні напрями та завдання, які забезпечують безпеку в різних аспектах його діяльності. В умовах сучасного бізнес-середовища, особливо за наявності внутрішніх та зовнішніх загроз, ці пріоритети стають критично важливими для стійкості та процвітання організації.

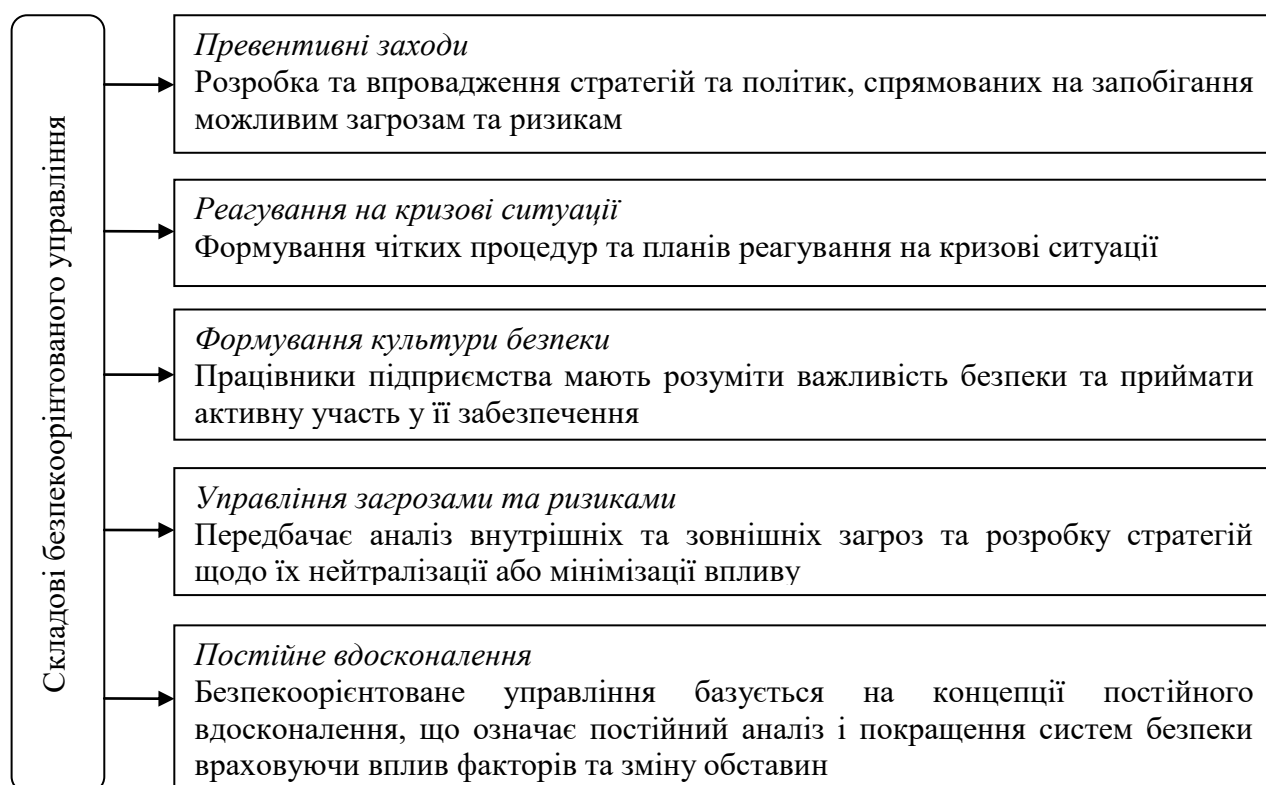


Рисунок 1.4 – Складові безпекоорієнтованого управління

Більш детально ключові пріоритети безпекоорієнтованого управління в діяльності підприємства представлено на рис. 1.5.

Забезпечення фізичної безпеки є невід'ємною частиною загальної системи безпеки підприємства, і спрямовано на захист співробітників, обладнання, матеріальних активів та інформаційних ресурсів від фізичних загроз. Забезпечення інформаційної безпеки є важливим аспектом для підприємства, оскільки інформація є одним із найцінніших активів, і охоплює захист даних і мереж від різноманітних загроз, інформаційних систем, кібератаки, втрати даних тощо. Забезпечення фінансової безпеки спрямоване на формування стабільного фінансового стану підприємства та здатність підприємства протистояти внутрішнім і зовнішнім загрозам, що впливають на його фінансову діяльність. Забезпечення екологічної безпеки спрямоване на мінімізацію негативного впливу на навколишнє середовище та забезпечення відповідності екологічним нормам і стандартам. Забезпечення правової безпеки полягає у захисті підприємства від правових ризиків, забезпеченні відповідності діяльності чинному законодавству, та створенні умов для

ефективного управління правовими аспектами бізнесу. Забезпечення соціальної безпеки спрямоване на захист соціальних прав і інтересів працівників та підтримку гідних умов праці, а також створення сприятливого соціального середовища всередині підприємства. Забезпечення репутаційної безпеки спрямовано на захист та підтримку позитивного іміджу підприємства в очах громадськості, споживачів, партнерів та інших стейкхолдерів. Забезпечення інноваційної безпеки спрямована на захист інноваційних процесів і результатів, які є ключовими для довгострокового успіху та конкурентоспроможності підприємства.



Рисунок 1.5 – Ключові пріоритети безпекоорієнтованого управління в діяльності підприємства

Безпекоорієнтоване управління є переважно превентивно-індикативним, оскільки спрямовано на запобігання загрозам і ризикам, а також на своєчасне виявлення і реагування на потенційні проблеми. Ключові етапи безпекоорієнтованого управління представлено на рис. 1.6.

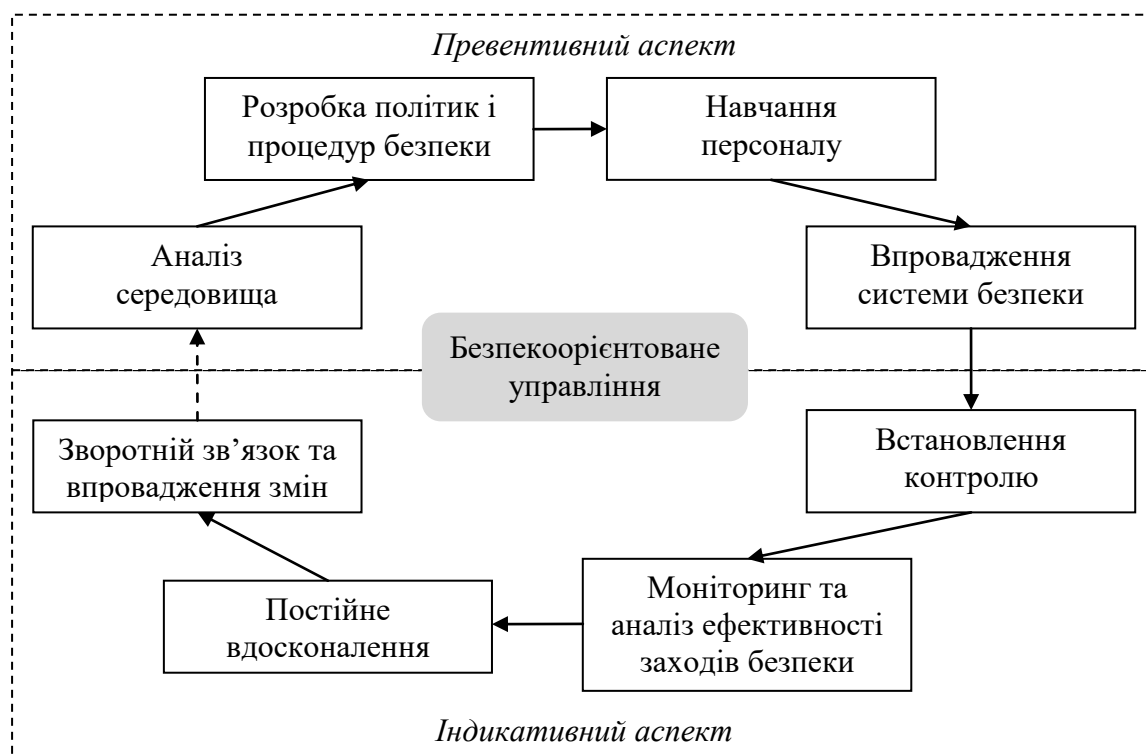


Рисунок 1.6 – Ключові етапи безпекоорієнтованого управління на підприємстві

Сукупність умов, що дозволяють забезпечити реалізацію безпекоорієнтованого управління представлено на рис. 1.7.

Безпекоорієнтоване управління на підприємстві потребує створення та підтримки системи управління, що забезпечує захист підприємства від впливу різноманітних ризиків та загроз задля забезпечення його стабільної та безперервної діяльності. З метою ефективного реалізації безпекоорієнтованого управління варто врахувати сукупність певних умов, що формують сприятливе середовище для впровадження та підтримки безпеки. Сукупність умов можна поділити на ті які залежать від дій та рішень менеджменту підприємства, та ті на які вони не впливають.

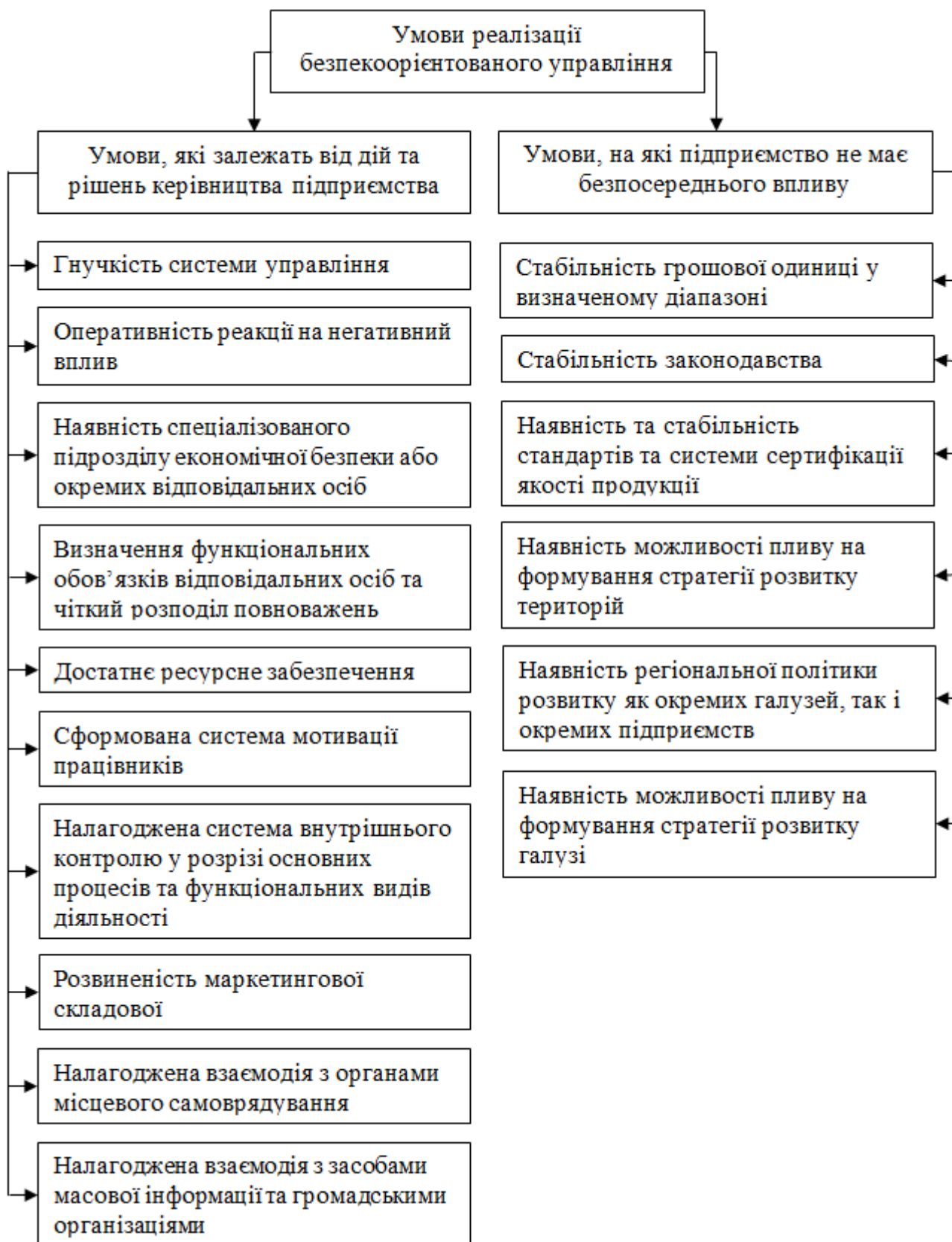


Рисунок 1.7 – Сукупність умов, що дозволяють забезпечити реалізацію безпекоорієнтованого управління [25]

Безпекоорієнтоване управління на підприємстві має реалізовувати

комплексно, і включати законодавчу підтримку, оптимальну організаційну структуру, систему управління ризиками та ефективно функціонуючу систему економічної безпеки підприємства.

1.3 Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління діяльністю підприємства

Механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління включає сукупність методів, процедур, інструментів та організаційних заходів, що спрямовані на виявлення, оцінку, управління та моніторинг ризиками та загрозами з метою забезпечення безпечного функціонування та розвитку підприємства.

Складові механізму безпекоорієнтованого управління підприємством представлено на рис. 1.8.

Безпекоорієнтоване управління спрямовано на забезпечення безпеки підприємства в цілому та окремих її складових. До складових безпекоорієнтованого управління належать:

- а) фізична складова – відповідає за захист персоналу, майна, обладнання підприємства від фізичних загроз, зокрема таких як вторгнення, крадіжки, пожежі тощо;
- б) фінансова складова – відповідає за фінансову стабільність підприємства та зниження фінансових ризиків;
- в) правова складова – охоплює дотримання законодавчих вимог та стандартів з метою уникнення правових проблем, штрафів та санкцій;
- г) технологічно-інноваційна складова – відповідає за забезпечення безпеки використання технологій та інновацій у виробничому процесі;
- д) інформаційна складова – передбачає захист інформації підприємства, у т.ч. від кіберзагроз, несанкціонованого доступу, збереження даних тощо;



Рисунок 1.8 – Складові механізму безпекоорієнтованого управління підприємством

е) екологічна складова – передбачає збереження навколишнього середовища, дотримання екологічних норм та стандартів;

ж) соціальна складова – передбачає забезпечення безпеки працівників, зокрема їх соціальний захист, збереження їх прав тощо;

з) репутаційна складова – передбачає збереження репутації та іміджу підприємства включаючи взаємодію з громадськістю, а також, уникнення ситуацій, що негативно вплинуть на імідж підприємства.

Функціонування механізму реалізується за рахунок дій суб'єктів до яких належать:

а) вищий керівний склад (топ-менеджмент), включаючи генерального директора та інших ключових керівників, відповідальні за прийняття стратегічних рішень та визначення політики підприємства в сфері безпеки;

б) служба безпеки підприємства – це спеціалізований підрозділ (за наявності), що займається розробкою та впровадженням заходів щодо забезпечення безпеки;

в) відділи та служби, що забезпечують безпеку функціональних складових безпекоорієнтованого управління – це різні функціональні підрозділи, які є відповідальними за безпеку в своїх специфічних сферах.

Механізм безпекоорієнтованого управління підприємством має враховувати фактори зовнішнього та внутрішнього середовища, їх перелік може бути уточнено в залежності від середовища функціонування підприємства та специфіки його діяльності.

Функціонування механізм безпекоорієнтованого управління підприємства базується на певних принципах до яких належать [1, 5, 10, 17, 27, 28]:

а) системний підхід – в межах даного принципу безпека розглядається як інтегрована система, що включає різні елементи, які представлено на рисунку;

б) превентивність – призначення механізму є запобігання ризикам та загрозам, і передбачає постійний моніторинг та аналіз потенційних загроз, і розробку заходів для їх усунення або мінімізації;

в) індикативність – цей принцип передбачає визначення та застосування індикаторів для оцінки рівня безпеки підприємства;

г) адаптивність – безпекоорієнтоване управління має бути гнучким та швидко адаптуватися до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі, і передбачає постійне оновлення стратегій, політик та процедур, як відповідь на нові загрози та виклики;

д) безперервність – процеси забезпечення безпеки мають бути постійними та безперервними, і реалізовуватися за рахунок регулярного моніторингу, оцінки ризиків, навчання персоналу та вдосконалення діючих процедур;

е) комплексність – забезпечення безпеки має охоплювати всі рівні та

аспекти діяльності підприємства;

ж) відповідальність – в межах безпекоорієнтованого управління має базуватися на чіткому розподілі відповідальності серед персоналу та усіх рівнів управління підприємства;

з) інноваційність – підвищення безпеки підприємства базується на впровадженні нових технологій та методів;

и) взаємодія – передбачає співпрацю та комунікації із зовнішніми стейкхолдерами, іншими підприємствами, державними органами тощо для обміну інформацією та досвідом у сфері безпеки;

к) економічна доцільність – реалізація заходів щодо забезпечення безпеки мають ґрунтуватися на економічному обґрунтовані та доцільності.

Методи безпекоорієнтованого управління включають різні методи, засоби та інструменти, що сприяють забезпеченню безпеки підприємства. До основних методів належать:

а) нормативно-правові – ці методи спрямовані на забезпечення відповідності діяльності підприємства законодавчим і регуляторним вимогам;

б) фінансово-економічні – ці методи пов'язані з управлінням економічними аспектами безпеки підприємства та його фінансовими ресурсами;

в) організаційні – ці методи включають організаційні заходи та структурні рішення для забезпечення безпеки;

г) інформаційні – ці методи спрямовані на забезпечення інформаційної безпеки та управління інформаційними ресурсами.

До основних засобів належать:

а) нормативи, стандарти – це встановлені правила, нормативи та стандарти, що визначають вимоги до безпеки на підприємстві;

б) облікова політика – це система методів і процедур, що застосовуються підприємством для ведення бухгалтерського обліку;

в) політики та процедури безпеки – політики безпеки встановлюють рамки для управління всіма аспектами безпеки, а процедури безпеки є

конкретними кроками та діями, що дозволяють реалізовувати політики безпеки;

г) тип управління – визначає особливості прийняття управлінських рішень на підприємстві та координацію заходів щодо забезпечення безпеки;

До основних інструментів належать:

а) інформаційні системи безпеки – це апаратні засоби та програмне забезпечення, що дозволяють захистити інформаційні ресурси підприємства;

б) системи моніторингу подій / інцидентів – ці системи дозволяють відслідковувати та аналізують події / інциденти в режимі реального часу, що пов'язані з безпекою;

в) аудит безпеки – є незалежною перевіркою та оцінкою ефективності заходів безпеки на підприємстві, і дозволяє оцінити відповідність заходів безпеки нормативним вимогам / стандартам, та розробити рекомендації щодо їх покращення;

г) навчання працівників – регулярні тренінги, семінари та програми навчання працівників з метою підвищення їх обізнаності та навичок щодо безпеки;

д) структура управління, відповідальність працівників – визначена організаційна структура на підприємстві (із виділенням відділу безпеки у разі необхідності) та чіткий розподіл відповідальності працівників щодо забезпечення безпеки, а також встановлення процедур звітності.

Таким чином, дія механізму безпеки орієнтованого управління спрямована на мінімізацію ризиків, збереження ресурсів, а також, підвищення стійкості підприємства до внутрішніх та зовнішніх загроз.

2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ОЦІНКА БЕЗПЕКОВОГО СТАНУ ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ

2.1 Характеристика діяльності та аналіз техніко-економічних показників ТОВ «Білдан»

Компанія ТОВ «Білдан» було зареєстровано 04 травня 2020 року. Статутний капітал товариства складає 4464000 грн. Товариство зареєстровано за адресою: Хмельницька обл., Краси́лівський р-н, м. Краси́лів, вул. Козацька, буд. 1. Компанія ТОВ «Білдан» є представником ТМ «Мамин Хліб», і виробляє хлібобулочні вироби, листкові вироби, кондитерські вироби, заморожені вироби тощо.

Для більш детального аналізу ТОВ «Білдан» наведемо основні техніко-економічні показники, що характеризують його діяльність (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Основні техніко-економічні показники ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показники	Од. виміру	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
					2022/ 2021	2023/ 2022
					6	7
1	2	3	4	5	6	7
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	тис. грн	12599,4	13393,7	23363,1	106,3	174,4
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	тис. грн	11398,9	11461,7	19008,8	100,6	165,8
Середньорічна вартість основних фондів	тис. грн	3523,3	4321,5	3867,6	122,7	89,5
Середньорічна вартість оборотних фондів	тис. грн	928,8	741,6	830,2	79,8	111,9
Середньооблікова чисельність працівників	осіб	12	11	10	91,7	90,9

Продовження таблиці 2.1

1	2	3	4	5	6	7
Загальний фонд оплати праці	тис. грн	2030,4	2277,0	2545,2	112,1	111,8
Середньорічна продуктивність праці працівників	тис. грн / особу	1050,0	1217,6	2336,3	116,0	191,9
Середньомісячна заробітна плата працівників	грн / особу	14100,0	17250,0	21210,0	122,3	123,0
Фондовіддача	грн	3,6	3,1	6,0	86,7	194,9
Фондомісткість	грн	0,3	0,3	0,2	115,4	51,3
Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг	грн	0,9	0,9	0,8	94,6	95,1
Чистий прибуток (збиток)	тис. грн	240,0	585,6	1154,2	244,0	197,1
Рентабельність (збитковість) діяльності	%	2,1	5,1	6,1	–	–

З метою розкриття доходів та витрат ТОВ «Білдан» у табл. 2.2 представлено результати формування фінансових результатів за 2021-2023 роки.

Таблиця 2.2 – Формування фінансових результатів ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки, тис.грн.

Показники	2021	2022	2023	Темп зростання, %	
				2022/ 2021	2023/ 2022
Чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг	12599,4	13393,7	23363,1	106,3	174,4
Інші операційні доходи	3,1	0,1	0	3,2	0,0
Інші доходи	0	0	0	–	–
Разом доходи	12602,5	13393,8	23363,1	106,3	174,4
Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг	11461,7	11398,9	19008,8	99,5	166,8
Інші операційні витрати	848,1	1280,8	2946,7	151,0	230,1
Інші витрати	0	0	0	–	–
Разом витрати	12309,8	12679,7	21955,5	103,0	173,2
Фінансовий результат до оподаткування	292,7	714,1	1407,6	244,0	197,1
Податок на прибуток	52,7	128,5	253,4	243,8	197,2
Чистий прибуток (збиток)	240,0	585,6	1154,2	244,0	197,1

Протягом аналізованого періоду чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг зростає, і становить у 2021 році – 12599,4 тис.грн., у 2022 році – 13393,7 тис.грн. (зростання становить 6,3%), у 2023 році – 23363,1 тис.грн. (зростання становить 74,4%). Інші операційні доходи становлять у 2021 році – 3,1 тис.грн та у 2022 році – 0,1 тис.грн. Структура доходів ТОВ «Білдан» представлено на рис. 2.1.

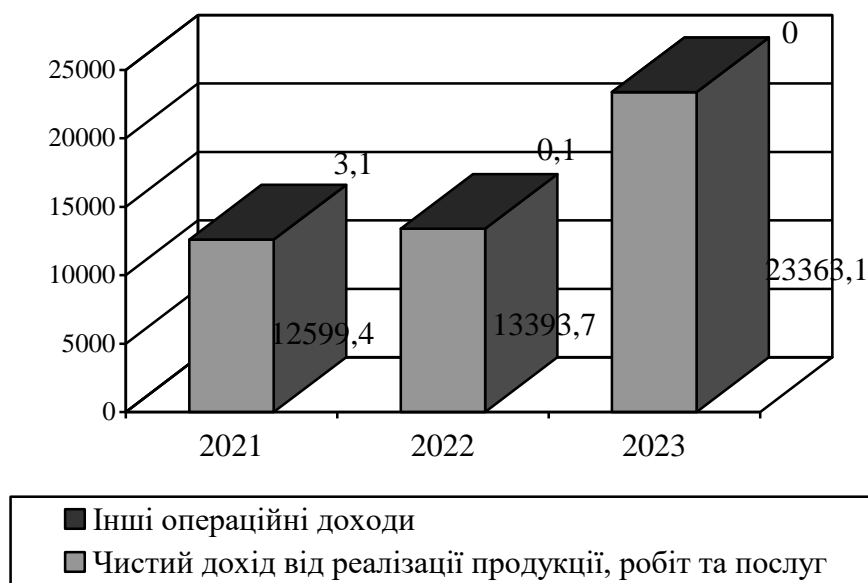


Рисунок 2.1 – Структура доходів ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Собівартість реалізованої продукції, робіт та послуг протягом аналізованого періоду зростає, і становить у 2021 році – 11398,9 тис.грн., у 2022 році – 11461,7 тис.грн. (зростання становить 0,6%), у 2023 році – 19008,8 тис.грн. (зростання становить 65,8%).

Витрати на 1 грн реалізованої продукції, робіт та послуг є досить великими, і становлять від 0,8 грн. до 0,9 грн.

Інші операційні витрати протягом аналізованого періоду також зростають, і становлять у 2021 році – 848,1 тис.грн., у 2022 році – 1280,8 тис.грн. (зростання становить 51,0%), у 2023 році – 2946,7 тис.грн. (зростання становить 130,1%). Структуру витрат ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки представлено на рис. 2.2.

Фінансовий результат до оподаткування протягом аналізованого періоду зростає, і становить у 2021 році – 292,7 тис.грн., у 2022 році – 714,1 тис.грн.

(зростання становить 144,0%), у 2023 році – 1407,6 тис.грн. (зростання становить 97,1%).

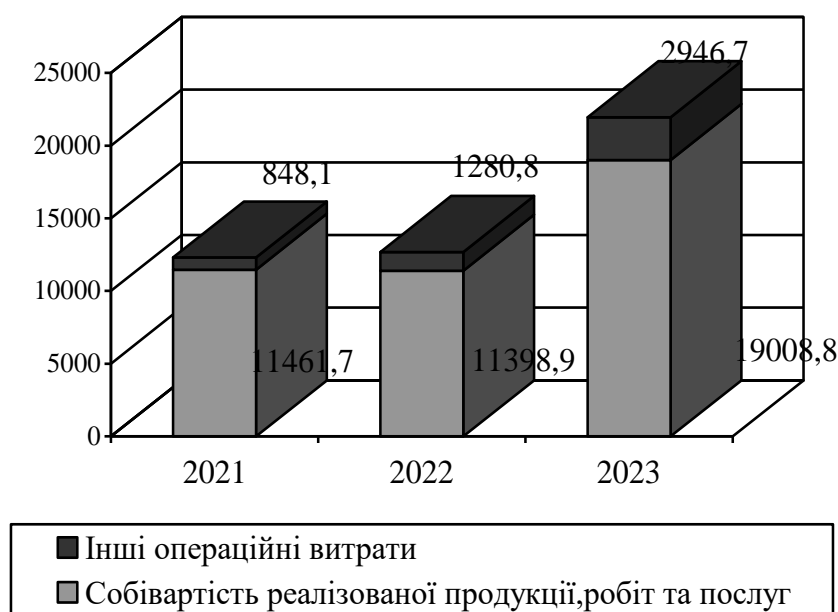


Рисунок 2.2 – Структура витрат ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Чистий прибуток (збиток) зростає, і становить у 2021 році – 240,0 тис.грн., у 2022 році – 585,6 тис.грн. (зростання становить 144,0%), у 2023 році – 1154,2 тис.грн. (зростання становить 97,1%). Динаміку доходів, фінансовий результат до оподаткування та чистого прибутку представлено на рис. 2.3.

Середньорічна вартість основних фондів зростає у 2022 році на 22,7% та зменшується на 10,5%, і становить у 2021 році – 3523,3 тис.грн., у 2022 році – 4321,5 тис.грн., у 2023 році – 3867,6 тис.грн. Середньорічна вартість оборотних фондів зменшується у 2022 році на 10,2% та зростає на 11,9%, і становить у 2021 році – 928,8 тис.грн., у 2022 році – 741,6 тис.грн., у 2023 році – 830,2 тис.грн. Середньорічну вартість основних та оборотних фондів представлено на рис. 2.4.

Середньооблікова чисельність працівників у товаристві є невеликою, і складає 10-12 осіб протягом аналізованого періоду. Загальний фонд оплати праці протягом аналізованого періоду зростає, і становить у 2021 році – 2030,4 тис.грн., у 2022 році – 2277,0 тис.грн. (зростання становить 12,1%), у 2023 році – 2545,2 тис.грн. (зростання становить 11,8%).

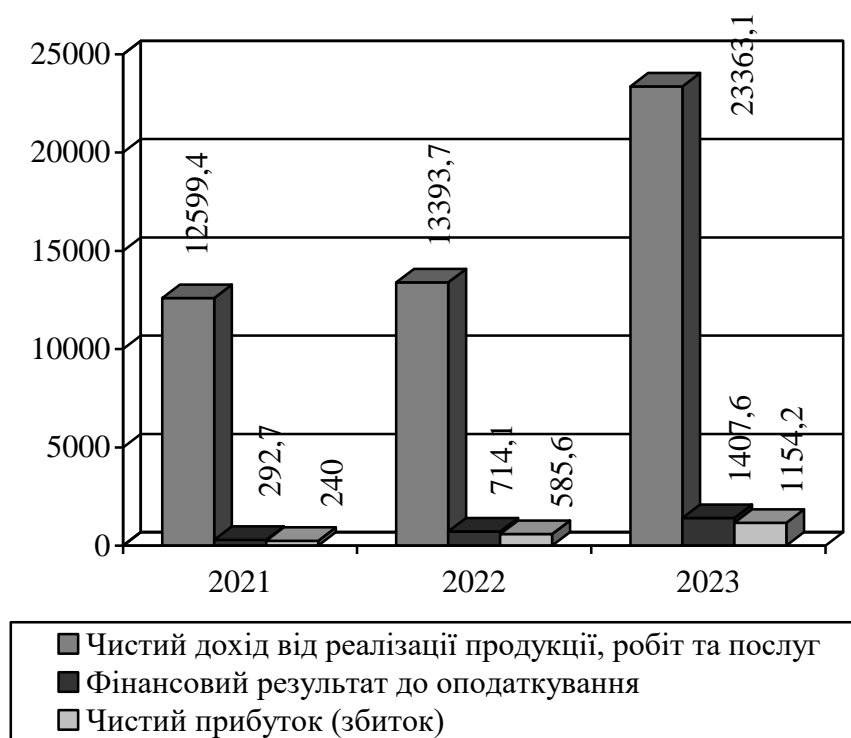


Рисунок 2.3 – Динаміка доходів, фінансовий результат до оподаткування та чистого прибутку ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

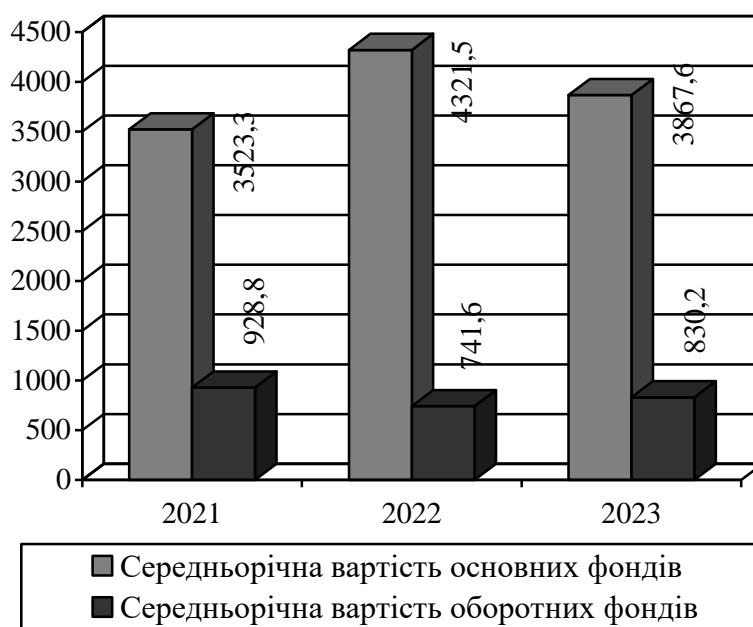


Рисунок 2.4 – Середньорічна вартість основних та оборотних фондів ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Також, відбувається зростання середньомісячної заробітної плати

працівників, і становить у 2021 році – 14100,0 грн., у 2022 році – 17250,0 грн. (зростання становить 22,3%), у 2023 році – 21210,0 грн. (зростання становить 23,0%).

Рентабельність (збитковість) діяльності ТОВ «Білдан» протягом аналізованого періоду є не високою, і становить у 2021 році – 2,1%, у 2022 році – 5,1% та у 2023 році – 6,1%.

2.2 Аналіз фінансового стану ТОВ «Білдан»

Аналіз балансу та оцінювання безпекового стану дозволяє виявити потенційні загрози та ризики, а також, оцінити стабільність та стійкість фінансового стану підприємства, проаналізувати можливості та проблеми, що можуть виникнути у майбутньому. З цією метою спочатку проведемо аналіз балансу ТОВ «Білдан».

Аналітичний баланс та горизонтальний аналіз наведено у табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Аналітичний баланс та горизонтальний аналіз ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показник	Рік, тис.грн.			Зміна			
	2021	2022	2023	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %	Абсолютна, тис.грн.	Відносна, %
1	2	3	4	5	6	7	8
Нематеріальні активи	0	0	10,4	0	–	10,4	–
Основні засоби	3523,3	4321,5	3867,6	798,2	122,7	-453,9	89,5
Запаси	928,4	741,6	830,2	-186,8	79,9	88,6	111,9
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1547,5	2141,1	2657,8	593,6	138,4	516,7	124,1
Дебіторська заборгованість з бюджетом	3,9	0	0	-3,9	0	0	–

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6	7	8
Інша поточна дебіторська заборгованість	3,2	49,6	9,8	46,4	1550,0	-39,8	19,8
Гроші та їх еквіваленти	511,7	296,3	1737,1	-215,4	57,9	1440,8	586,3
Витрати майбутніх періодів	0,4	0	0	-0,4	0	0	–
Інші оборотні активи	0	196,4	7,3	196,4	–	-189,1	3,7
Баланс	6518,4	7746,5	9120,2	1228,1	118,8	1373,7	117,7
Зареєстрований (пайовий) капітал	4464,0	4464,0	4464,0	0	100,0	0	100,0
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	329,4	915,0	2069,2	585,6	277,8	1154,2	226,1
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	1633,5	2126,0	2213,0	492,5	130,1	87,0	104,1
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	58,5	208,7	368,5	150,2	356,8	159,8	176,6
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	6,0	5,9	0	-0,1	98,3	-5,9	0
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	25,3	25,1	0	-0,2	99,2	-25,1	0
Інші поточні зобов'язання	1,7	1,8	5,5	0,1	105,9	3,7	305,6
Баланс	6518,4	7746,5	9120,2	1228,1	118,8	1373,7	117,7

Для повного аналізу балансу підприємства необхідно навести вертикальний аналіз, який представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Вертикальний аналіз ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показник	Питома вага показника, %			Зміна питомої ваги показника	
	2021	2022	2023	2022 – 2021	2023 – 2022
1	2	3	4	5	6
Нематеріальні активи	0	0	0,11	0	0,11
Основні засоби	54,05	55,79	42,41	1,73	-13,38
Запаси	14,24	9,57	9,10	-4,67	-0,47
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	23,74	27,64	29,14	3,90	1,50
Дебіторська заборгованість з бюджетом	0,06	0	0	-0,06	0
Інша поточна дебіторська заборгованість	0,05	0,64	0,11	0,59	-0,53

Продовження таблиці 2.3

1	2	3	4	5	6
Гроші та їх еквіваленти	7,85	3,82	19,05	-4,03	15,22
Витрати майбутніх періодів	0,01	0	0	-0,01	0
Інші оборотні активи	0	2,54	0,08	2,54	-2,46
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–
Зареєстрований (пайовий) капітал	68,48	57,63	48,95	-10,86	-8,68
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	5,05	11,81	22,69	6,76	10,88
Поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги	25,06	27,44	24,26	2,38	-3,18
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	0,90	2,69	4,04	1,80	1,35
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування	0,09	0,08	0	-0,02	-0,08
Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці	0,39	0,32	0	-0,06	-0,32
Інші поточні зобов'язання	0,03	0,02	0,06	0	0,04
Баланс	100,0	100,0	100,0	–	–

Найбільшу питому вагу у активі балансу ТОВ «Білдан» припадає на основні засоби, які складають у 2021 році – 54,05%, у 2022 році – 55,79% та у 2023 році – 42,41%, також значну частину складає дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, зокрема у 2021 році – 23,74%, у 2022 році – 27,64% та у 2023 році – 29,14%.

Структуру активів ТОВ «Білдан» представлено на рис. 2.5.

Найбільше зросли у активі балансу у 2022 році: нематеріальні активи – на 22,7%, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 38,4%, інша поточна дебіторська заборгованість – на 1450,0%, а зменшилися: запаси – на 20,1%, гроші та їх еквіваленти – на 42,1%. У 2023 році зросли: дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги – на 416,7%, гроші та їх еквіваленти – на 1340,8%, а зменшилися: основні засоби – на 10,5%, інша поточна дебіторська заборгованість – на 80,2%, інші оборотні активи – на 96,3%.

Найбільшу питому вагу у пасиві балансу ТОВ «Білдан» припадає на зареєстрований (пайовий) капітал, які складають у 2021 році – 68,74%, у 2022 році – 57,63% та у 2023 році – 48,95%, також значну частину складає поточна

кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги, зокрема у 2021 році – 25,06%, у 2022 році – 27,44% та у 2023 році – 24,26%, окрім того, у 2023 році значно зріс нерозподілений прибуток, і становив 22,69% (у 2021 році – 5,05%, у 2023 році – 11,81%).

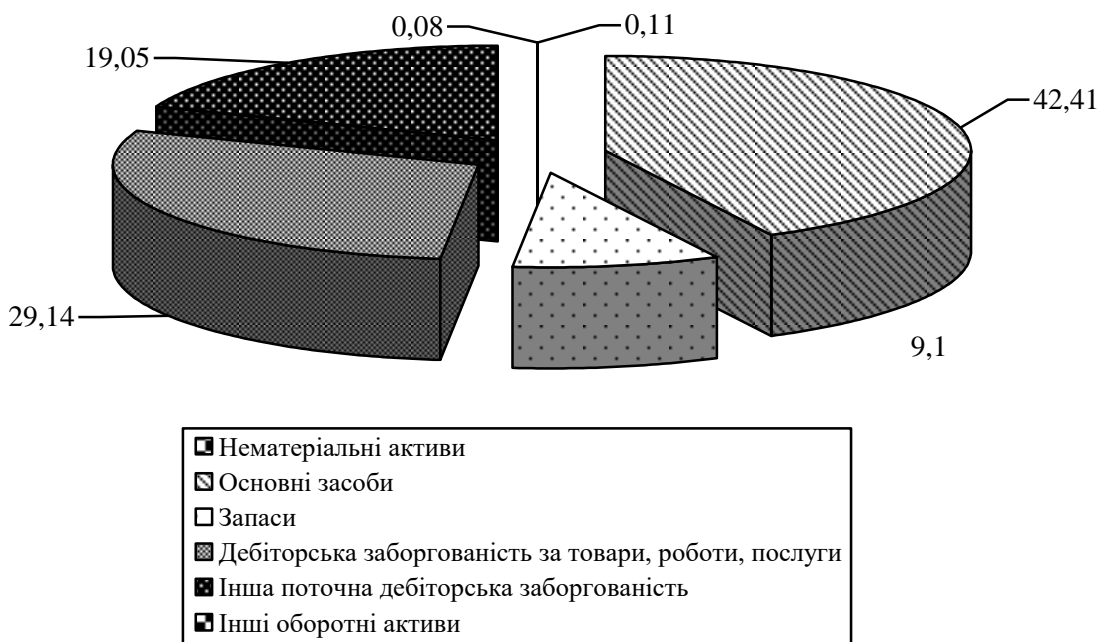


Рисунок 2.5 – Структура активів ТОВ «Білдан» у 2023 році

Структуру пасивів ТОВ «Білдан» представлено на рис. 2.6.

Найбільше зросли у пасиві балансу у 2022 році: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – на 177,8%, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги – на 30,1%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – на 256,8%, інші поточні зобов’язання – на 5,9% зменшилися: поточна кредиторська заборгованість за розрахунками зі страхування – на 1,7%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з оплати праці – на 0,8%. У 2023 році зросли: нерозподілений прибуток (непокритий збиток) – на 126,1%, поточна кредиторська заборгованість за товари, роботи послуги – на 4,1%, поточна кредиторська заборгованість за розрахунками з бюджетом – на 76,6%, інші поточні зобов’язання – на 205,6%.

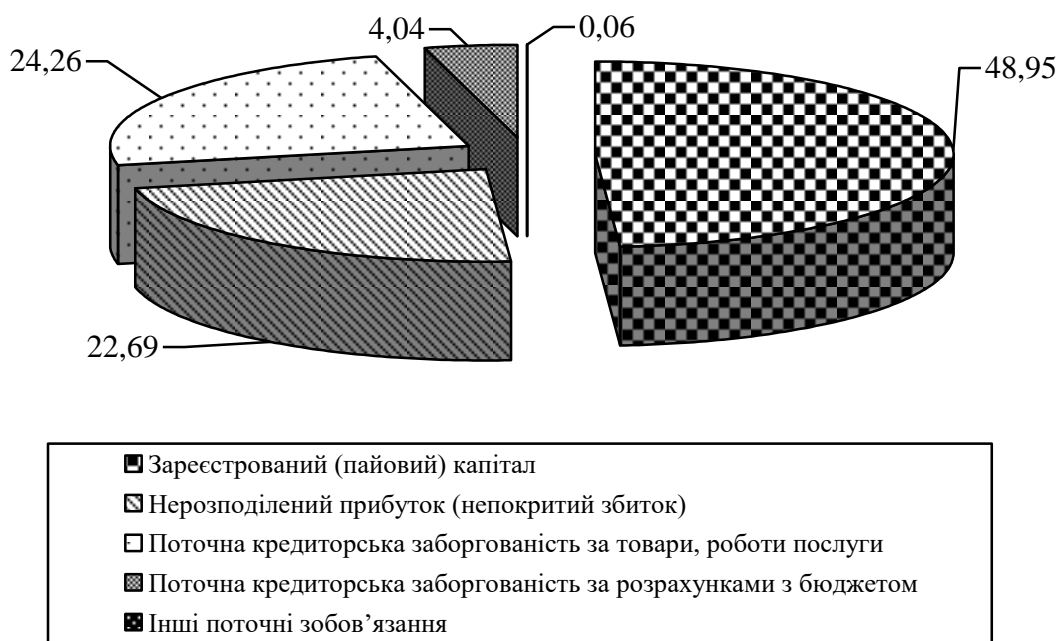


Рисунок 2.6 – Структура пасивів ТОВ «Білдан» у 2023 році

Для аналізу фінансового стану ТОВ «Білдан» проведемо розрахунок його рентабельності, результати якого представлено у табл. 2.4.

Таблиця 2.4 – Показники рентабельності ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показники	Роки		
	2021	2022	2023
Рентабельність активів (майна)	0,04	0,08	0,13
Рентабельність сукупного капіталу	0,03	0,05	0,09
Рентабельність власного капіталу	0,05	0,11	0,18
Валова рентабельність реалізованої продукції	0,10	0,14	0,19
Рентабельність реалізованої продукції	0,02	0,04	0,05
Рентабельність (збитковість) діяльності	0,02	0,05	0,06

Аналіз рентабельності ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки дозволяє оцінити його фінансову ефективність та здатність генерувати прибуток з наявних ресурсів. Рентабельність активів відображає, наскільки ефективно ТОВ «Білдан» використовує свої активи для отримання прибутку. За 2021-2023 роки спостерігається значне зростання цього показника з 0,04 у 2021 році до 0,13 у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання активів.

Рентабельність сукупного капіталу ТОВ «Білдан» показує, який прибуток ТОВ «Білдан» отримує на кожен гривню загального капіталу, а його збільшення з 0,03 у 2021 році до 0,09 у 2023 році свідчить про покращення загальної фінансової ефективності товариства.

Рентабельність власного капіталу відображає ефективність управління власним капіталом з метою отримання прибутку, значення показника зростає з 0,05 у 2021 році до 0,18 у 2023 році, що свідчить про зростання ефективності ТОВ «Білдан» у використанні власного капіталу.

Валова рентабельність реалізованої продукції відображає прибутковість продукції товариства після відрахування собівартості, а зростання зазначеного показника з 0,10 у 2021 році до 0,19 у 2023 році свідчить про зростання прибутковості продукції товариства.

Рентабельність реалізованої продукції відображає загальну рентабельність продукції товариства, значення цього показника є не високим, зокрема спостерігається збільшення до 5,08 у 2022 році, а потім різке зниження до 0,04 у 2023 році.

2.3 Діагностика економічної безпеки ТОВ «Білдан»

Далі проведемо аналіз економічної безпеки ТОВ «Білдан» із використанням фінансових коефіцієнтів. З цією метою проведемо аналіз основних складових, що забезпечують економічну безпеку товариства. Для початку оцінимо фінансову складову економічної безпеки ТОВ «Білдан» (табл. 2.5).

Коефіцієнт фінансової автономії знаходяться в межах 0,69-0,74, що свідчить про високу частку власних коштів ТОВ «Білдан» у фінансуванні діяльності товариства.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності вказує на певну нестабільність у короткостроковій платоспроможності товариства у 2022 році, що могло бути

ризиком для економічної безпеки, однак, у 2023 році цей показник зріс, що є позитивною ознакою покращення ліквідності.

Таблиця 2.5 – Аналіз фінансової складової економічної безпеки ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Середнє значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт фінансової автономії	0,74	0,69	0,72	0,72
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,3	0,13	0,67	0,36
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,74	1,45	2,03	1,74
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,20	1,05	1,7	1,32
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,26	0,2	0,41	0,29
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	0,42	0,31	0,51	0,41
Z-рахунок моделі Савицької	8,24	7,10	11,76	9,03

Коефіцієнт поточної ліквідності зріс у 2023 році до 2,03, що свідчить про покращення фінансової стійкості та позитивно впливає на економічну безпеку товариства.

Коефіцієнт швидкої ліквідності дозволяє визначити здатність товариства покривати короткострокові зобов'язання, а зростання цього показника з 1,05 у 2022 році до 1,7 у 2023 році вказує на покращення ліквідності та зниження ризику виникнення фінансових труднощів.

Коефіцієнт маневреності власного капіталу значно зростає у 2023 році (у 2021 році він становив 0,26, у 2022 році – 0,2 та у 2023 році – 0,41), що свідчить про зростання гнучкості товариства у використанні власних коштів, що підвищує його економічної безпеки.

Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами є найвищим у 2023 році, і становив 0,51 проти 0,42 у 2021 році та 0,31 у 2022 році, що свідчить про зниження ризику залежності товариства від зовнішнього фінансування.

Z-рахунок моделі Савицької є підсумковим показником, що дозволяє спрогнозувати рівень банкрутства товариства, а отриманні значення перевищують нормативний поріг і це свідчить про низький рівень банкрутства ТОВ «Білдан».

Проведемо аналіз кадрової безпеки ТОВ «Білдан», дані наведено у табл. 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз кадрової складової економічної безпеки ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Середнє значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт використання фонду робочого часу	0,98	0,93	0,97	0,97
Коефіцієнт плинності кадрів	0,08	0,09	0,1	0,09
Середньомісячна заробітна плата, тис.грн.	14100,0	17250,0	21210,0	17520,0
Питома вага оплати праці в загальних витратах товариства	0,17	0,18	0,12	0,15
Коефіцієнт загального обороту працівників	0,08	0,18	0,10	0,12

Коефіцієнт використання фонду робочого часу коливається в межах від 0,93 до 0,98, і свідчать про високу ефективність використання робочого часу.

Коефіцієнт плинності кадрів дещо зростає, оскільки скорочується чисельність працівників, однак по кількості працівників це 1 особа.

Зниження частки витрат на оплату праці може негативно вплинути на задоволеність працівників, однак у грошовому вимірі середньомісячна заробітна плата працівників зростає.

Коефіцієнт загального обороту працівників зріс у 2022 році, і становив 0,18, а його зниження до 0,1 свідчить про коливання у чисельності працівників (як нових, так і звільнених).

В подальшому проведемо аналіз технологічної складової ТОВ «Білдан», дані наведено у табл. 2.7.

Коефіцієнт оновлення основних засобів відображає, що у 2022 році відбулося значне зростання цього показника до 0,185, що свідчить про інвестиції у нові основні засоби, однак у 2023 році коефіцієнт знижується до 0,020, що свідчити про уповільнення темпів оновлення.

Коефіцієнт придатності знижується з 0,732 у 2021 році до 0,629 у 2023 році, і вказує на зростання зношеності основних засобів. Це негативний сигнал для економічної безпеки, адже призводить до зниження ефективності виробництва.

Таблиця 2.7 – Аналіз технологічної складової економічної безпеки ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Середнє значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт оновлення основних засобів	0,024	0,185	0,020	0,076
Коефіцієнт придатності	0,732	0,713	0,629	0,692
Фондовіддача, грн.	3,6	3,1	6,0	4,239
Фондоозброєність, тис.грн.	293,61	392,86	386,76	357,74
Фондорентабельність, %	6,81	13,55	29,84	16,74
Матеріаловіддача, грн.	1,11	1,17	1,23	1,17

Фондовіддача зростає з 3,1 у 2022 році до 6,0 у 2023 році, що є позитивним сигналом, який свідчить про покращення ефективності використання основних засобів.

Фондоозброєність зростає у 2022 році до 392,86 тис. грн. та знижується до 386,76 тис. грн. у 2023 році, що свідчить про інвестиції в основні засоби на 1-го працівника, і є позитивним фактором для економічної безпеки товариства.

Фондорентабельність зростає з 6,81% у 2021 році до 29,84% у 2023 році, що свідчить про підвищення ефективності використання основних засобів, і є позитивний сигнал для економічної безпеки товариства.

Матеріаловіддача поступово зростає з 1,11 грн у 2021 році до 1,23 грн у 2023 році, що свідчить про покращення ефективності використання матеріальних ресурсів і що позитивно впливає на економічну безпеку товариства.

Далі проведемо аналіз виробничо-збутової діяльності ТОВ «Білдан», результати якого наведено у табл. 2.8.

Коефіцієнт капіталовіддачі активів знижується у 2022 році до 1,73 і значно зростає у 2023 році до 2,56, що свідчить про підвищення ефективності використання активів у 2023 році.

Коефіцієнт оборотності оборотних активів знижується у 2022 році та зростає у 2023 році до 4,46, і відображає покращення ефективності управління оборотними активами у 2023 році.

Таблиця 2.8 – Аналіз виробничо-збутової діяльності, як складової економічної безпеки ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки

Показники	Роки			Середнє значення
	2021	2022	2023	
Коефіцієнт капіталовіддачі активів	1,93	1,73	2,56	2,07
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	4,21	3,91	4,46	4,19
Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості	0,90	0,93	1,03	0,95
Рентабельність виробництва, %	10,53	16,86	22,91	16,76
Рентабельність продаж, %	9,53	14,42	18,64	14,20
Рентабельність активів (від чистого прибутку), %	3,68	7,56	12,66	7,97
Рентабельність власного капіталу (від чистого прибутку), %	5,01	10,89	17,67	11,19

Коефіцієнт співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості показує баланс між ними. Значення цього показника зростає до 1,03 у 2023 році, і свідчить про покращення платоспроможності товариства, оскільки його дебіторська заборгованість перевищує кредиторську.

У ТОВ «Білдан» протягом 2021-2023 років спостерігається постійне зростання рентабельності виробництва, продажів, активів та власного капіталу, що свідчить про покращення прибутковості та ефективності виробничо-збутової діяльності, а відповідно і його економічної безпеки.

3 РЕКОМЕНДАЦІЇ З УДОСКОНАЛЕННЯ БЕЗПЕКООРІЄНТОВАНОГО УПРАВЛІННЯ У ТОВ «БІЛДАН», М. КРАСИЛІВ

3.1 Удосконалення процесів формування організаційної складової безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан»

Безпекоорієнтоване управління включає достатньо велику кількість складових елементів та механізмів, які передбачають взаємоузгодження та координацію, тобто організацію процесів всередині підприємства. Представлені у першому розділі роботи складові безпекоорієнтованого управління і відповідний механізм, потребують чіткої ідентифікації осіб, які це будуть реалізовувати на підприємстві. Переважно такі функції виконують працівники служби економічної безпеки із залученням провідних фахівців усіх інших підрозділів. Саме тому, у контексті удосконалення і налагодження безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан», доцільно реалізувати процедуру оптимізації організаційної складової економічної безпеки враховуючи такі етапи і процеси (рис. 3.1).

Формування механізму забезпечення безпеки:

- а) ідентифікація об'єктів захисту та охорони підприємства;
- б) визначення політики та стратегії безпеки;
- в) основи забезпечення безпеки;
- г) мета забезпечення безпеки;
- д) завдання безпеки;
- е) критерії та індикатори безпеки підприємства.

Конкретні рішення для реалізації заходів безпеки:

- а) формування підсистем загальної системи безпеки підприємства;
- б) визначення суб'єктів безпеки підприємства та їх функцій;
- в) моніторинг та оцінка процесу впровадження концепції безпеки.

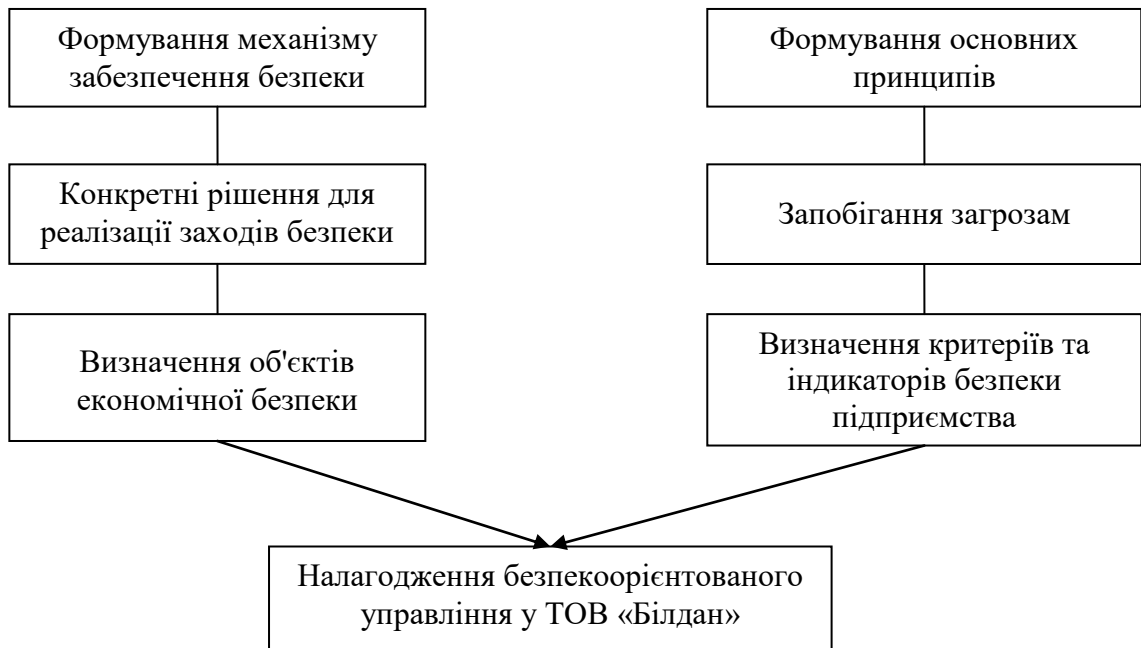


Рисунок 3.1 – Схема оптимізації організаційної складової економічної безпеки з урахуванням основних етапів і процесів

Визначення об'єктів економічної безпеки:

- а) внутрішня інформація про розвиток товариства та технології виробництва;
- б) фінансові ресурси товариства;
- в) персонал товариства;
- г) матеріальні активи товариства та майно;
- д) інформаційна система товариства.

Формування основних принципів діяльності з позиції забезпечення економічної безпеки:

- а) принцип мінімальних витрат на діяльність з економічної безпеки при досягненні бажаних результатів;
- б) принцип своєчасності;
- в) принцип законності;
- г) принцип взаємозв'язку компонентів системи;
- д) принцип планування.

Запобігання загрозам:

- а) виявлення поточних загроз та прогнозування потенційних небезпек;
- б) розгляд методів аналізу та усунення загроз;
- в) формування необхідних ресурсів для вирішення питань економічної безпеки;
- г) співпраця з державними органами;
- д) зниження рівня травматизму на виробництві;
- е) раціональна організація безпеки персоналу, ресурсів підприємства та комерційних інтересів;
- ж) розробка та впровадження заходів із захисту фінансових та інших операцій;
- з) збір, обробка, зберігання та аналіз офіційної та конфіденційної інформації щодо партнерів;
- и) організація та проведення заходів для забезпечення безпеки персоналу;
- к) проведення робіт із захисту інформації;
- л) впровадження нормативних актів щодо охорони приміщень та співпраці з охоронними агентствами;
- м) проведення технічної політики;
- н) контроль за дотриманням вимог підрозділами;
- о) проведення інструктажу та навчання працівників з різних аспектів економічної безпеки.

Визначення критеріїв та індикаторів безпеки підприємства:

- а) чистий прибуток;
- б) рентабельність капіталу та виробництва;
- в) поточна ліквідність підприємства;
- г) рівень запозичених коштів;
- д) співвідношення кількісних вигод від реалізації заходів з економічної безпеки до кількісних витрат на їх впровадження або усунення загроз економічної безпеки підприємства;

е) плинність кадрів у %.

Представлені на рис. 3.1 етапи і процеси дозволяють комплексно підійти до організаційного забезпечення функціонування системи економічної безпеки товариства з акцентом на управлінську складову і прийняття відповідних управлінських рішень. Деталізація за етапами і процесами забезпечує керівництво своєчасною і комплексною інформацією про потребу у ресурсному забезпеченні функціонування системи економічної безпеки і якісному наповненню змісту безпекоорієнтованого управління.

3.2 Впровадження CRM-системи для забезпечення оптимізації процесів безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан»

Безпекоорієнтоване управління передбачає детальний аналіз процесів у межах функціонування основних підрозділів та формування відповідної реакції менеджменту для нівелювання негативних явищ та відхилень від встановлених стандартів та норм. Надзвичайно корисним елементом такої системи є нормально функціонуюча CRM-система, яка допомагає підприємству зосередитися на відносинах суб'єкта господарювання з окремими персоналіями (у тому числі з клієнтами, користувачами послуг, колегами чи постачальниками) – протягом усього життєвого циклу підприємства чи продукту, включаючи пошук нових клієнтів, завоювання визначеної частки ринку, а також надання підтримки та додаткових послуг упродовж усіх взаємовідносин.

З позиції безпекоорієнтованого управління основний ефект від такої системи це підвищення ефективності роботи менеджерів та зростання обсягу доходів від реалізації. CRM-система обов'язково повинна забезпечувати реалізацію таких функцій як: ведення бази клієнтів, ведення показників для виконання управлінських завдань і стратегічного планування. Вона повинна

бути сумісною з системами ERP і активною телефонією. Основним фактором доцільності застосування CRM-системи має бути скорочення витрат підприємства та підвищення прибутку.

Сучасні програми CRM відносяться до додатків, які реалізують ті технології, стратегії та практики, які компанії використовують для того, щоб:

- а) налагодити довготривалі стосунки зі своїми клієнтами;
- б) забезпечити взаємодію з клієнтами та компаніями через лінії зв'язку компанії або через соціальні мережі;
- в) створювати масштабні бази даних для полегшення бізнес-аналітики та розуміння ринку;
- г) формувати рекламні програми та програми лояльності на основі згенерованих ідей.

Економічний ефект від використання систем управління взаємовідносинами з клієнтами незаперечний. Такі системи забезпечують досягнення основних показників, що визначають економічний ефект від їх впровадження, а саме:

- а) зростання обсягів реалізації на 12-25% у рік;
- б) розширення клієнтської бази на 3-12% у рік;
- в) значне зменшення адміністративних витрат на 8-15%;
- г) зростання рівня довіри клієнтів на 3-8%.

Розширені інструменти CRM-системи дозволяють зберігати контактну інформацію про клієнта та наявного потенційного клієнта, визначати можливості реалізації, реєструвати проблеми з обслуговуванням та управляти маркетинговими каналами, надавати інформацію про кожну взаємодію з клієнтом.

Завдяки наочності та легкому доступу до баз даних значно легше співпрацювати та підвищувати продуктивність. Кожен працівник підприємства може бачити, як клієнти спілкувалися, що вони купили, коли вони востаннє купували, за що вони заплатили, та багато іншого. CRM може допомогти підприємствам стимулювати зростання бізнесу, і це особливо корисно малому

бізнесу, де командам часто доводиться шукати способи зробити значно більше з відчутно меншими витратами.

Комплексне використання програмних засобів CRM забезпечує наступні переваги:

- а) якісна інформація для клієнтів;
- б) оперативне та ефективне спілкування з клієнтами;
- в) надзвичайно якісне та інтелектуальне обслуговування клієнтів;
- г) оперативне заповнення форм, формування звітів, які легко автоматизуються;
- д) відділи збуту, маркетингу та сервісного обслуговування клієнтів значно підвищують свою ефективність;
- е) аналітичні дані та звітність суттєво розширені і покращені;
- ж) збереження постійних клієнтів;
- з) зростання обсягів реалізації, збільшення доходів

Для власників бізнесу створюються нові можливості за рахунок використання структурованої інформації, яка дозволяє широко досліджувати ринки, ідентифікувати потенційних клієнтів, оцінити частку ринку, основні потреби (поточні і майбутні ринкові тренди). У результаті це дозволяє розробити тарифні плани та акції, підготувати виведення нових послуг та пакетних пропозицій по товарних групах, які потенційно можуть бути привабливими для цієї категорії абонентів. Фактично, керівництво компанії отримує якісну базу потенційних клієнтів.

Саме тому з метою удосконалення безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан» доцільно впровадити KeerInCRM, яка є вітчизняною системою взаємовідносин з клієнтами. До основних переваг такої системи належать можливість інтеграції з ПриватБанком, можливість автоматичного прийому замовлень з сайтів, створення кількох воронки та магазинів, робота з постачальниками та штрихкодами, помірні вартість обслуговування, використання всіх можливих месенджерів.

Для безпекоорієнтованого управління товариством, особливо актуальним є впровадження такої системи в умовах війни, оскільки вона дозволяє отримати наступні переваги.

Забезпечити централізоване зберігання даних. Такі системи зберігають всі дані в одному місці, що значно полегшує доступ до інформації незалежно від фізичного розташування співробітників, що надзвичайно в умовах евакуації чи релокації бізнесу.

Використання хмарних технологій, що дозволяє забезпечити стабільний доступ до даних навіть при фізичних uszkodженнях офісних приміщень або об'єктів інфраструктури.

Налагодження автоматизованого зв'язку з клієнтами. Вищезазначені системи дозволяють автоматизувати взаємодію з клієнтами через різні канали (електронна пошта, SMS, месенджери), що забезпечує своєчасне інформування клієнтів про зміни у роботі підприємства.

Інтеграція з такими додатками, як Viber і Telegram, що дозволяє підтримувати оперативний зв'язок з клієнтами, навіть якщо традиційні канали зв'язку недоступні в умовах блекаутів та порушення каналів зв'язку.

Оптимізація ресурсного забезпечення в умовах обмежених можливостей та нестачі персоналу, а також розширення автоматизації аналітичних операцій з метою адаптації бізнес-стратегії до нових реалій війни.

Розвинені CRM-системи забезпечують високий рівень захисту даних, включаючи шифрування та резервне копіювання, що захищає інформацію від втрати чи несанкціонованого доступу, оскільки хакерські атаки в умовах війни виявилися доволі глобальними та частими. Це дозволяє захищати і зберігати дані незалежно від агресивності впливу середовища.

Забезпечення оперативного реагування на зміни, оскільки CRM-системи дозволяють швидко адаптувати маркетингові та продажні стратегії до нових умов, зокрема змін в попиті чи логістичних проблем, які пов'язані із війною.

Крім основних переваг для безпекоорієнтованого управління, надзвичайно важливим аспектом є помірна вартість впровадження такої

системи.

Вартість KeerInCRM може варіюватися залежно від конкретних потреб та обраного функціоналу. Основні фактори, які впливають на загальну вартість, включають такі елементи.

Вартість річної ліцензії на KeerInCRM для команди може складати близько 15000 грн. для 10 співробітників, включаючи інтеграції та консультації.

Деякі базові інтеграції входять до вартості впровадження, проте складніші інтеграції можуть вимагати додаткових витрат. Наприклад, стандартна інтеграція може коштувати близько 7800 грн., а доробки – 800 грн. за годину.

Вартість послуг з налаштування та навчання може залежати від обсягу робіт і специфіки бізнес-процесів. Наприклад, індивідуальне навчання може коштувати близько 750 грн. за годину.

Загальна вартість впровадження KeerInCRM може становити від 900 до 2000 дол. США, включаючи налаштування, інтеграції та навчання співробітників. Щоб отримати точний розрахунок, рекомендується провести консультацію з фахівцем, який допоможе визначити оптимальний пакет послуг відповідно до потреб вашого бізнесу [34].

Розрахуємо доцільність впровадження такої системи для ТОВ «Білдан».

Для розрахунку окупності CRM-системи вартістю 2 тис. дол., розглянемо ключові параметри: початкові витрати, операційні витрати, вигоди від впровадження та період окупності. Витрати на впровадження (інтеграція, навчання персоналу) становлять 1 тис. дол. Щорічні витрати на технічну підтримку, оновлення, адміністрування: припустимо 500 дол.

Прогнозуються такі результати від впровадження системи.

Зростання обсягу доходів, приблизно 8 тис.дол на рік (за рахунок кращого управління продажами та підвищення ефективності роботи товариства). Зменшення витрат на 2 тис.дол. на рік (завдяки автоматизації процесів та зменшенню кількості управлінських помилок).

Розрахунок окупності інвестицій (*ROI*) здійснюється за формулою:

$$ROI = (CB - BB / BB) \times 100\% \quad (3.1)$$

де CB – сума вигоди;

BB – вартість впровадження.

$$ROI = (10000 - 3500 / 3500) \times 100\% = 185,71\%$$

Оскільки ROI більше 100 %, таку систему доцільно впроваджувати не лише з позиції оптимізації безпекоорієнтованого управління, а і з позиції отримання додаткової вигоди.

Рекомендації з удосконалення безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан» наведено у таблиці.

Таблиця 3.1 – Рекомендації щодо удосконалення безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан»

№	Назва заходу	Короткий зміст	Прогнозований результат
1	Удосконалення процесів формування організаційної складової безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан»	Формування схеми оптимізації організаційної складової економічної безпеки з урахуванням основних етапів і процесів	Реалізація заходу забезпечує обробку та акумулювання інформації про потребу у ресурсному забезпеченні функціонування системи економічної безпеки і якісному наповненню змісту безпекоорієнтованого управління, що дозволяє приймати виважені управлінські рішення на рівні підприємства в цілому
2	Впровадження CRM-системи для забезпечення оптимізації процесів безпекоорієнтованого управління у ТОВ «Білдан»	Обґрунтування доцільності впровадження системи KeepinCRM	Розрахунок окупності інвестицій (ROI) свідчить про доволі високий показник 185,71%. Тому впровадження такої системи є доцільним

Безпекоорієнтоване управління у ТОВ «Білдан» здатно забезпечити нівелювання значної кількості загроз і ризиків у середньостроковій перспективі.

ВИСНОВКИ

Безпекоорієнтоване управління діяльністю підприємств є надзвичайно актуальним в умовах війни, оскільки воно забезпечує можливість швидкого реагування менеджменту на виклики та загрози.

Дослідження питань безпекоорієнтованого управління на підприємстві обумовлює доцільність визначення поняття «економічна безпека», оскільки діяльність вітчизняних підприємств у більшості спрямована на отримання прибутку. Економічну сутність поняття «економічна безпека» представлено у першому розділі роботи.

Безпекоорієнтоване управління в цілому передбачає системний підхід до управління ризиками та забезпечення безпеки на всіх рівнях функціонування підприємства. Взаємозв'язок понять «безпека», «економічна безпека» та безпекоорієнтоване управління представлено у роботі та висвітлює теоретичний базис такого дослідження.

Необхідно підкреслити, що основною метою безпекоорієнтованого управління на підприємстві є забезпечення стійкості, захищеності та безпеки в усіх аспектах його діяльності.

Конкретні пріоритети безпекоорієнтованого управління на підприємстві визначають основні напрями та завдання, які забезпечують безпеку у різних аспектах його діяльності. Безпекоорієнтоване управління є переважно превентивно-індикативним, оскільки воно спрямовано на запобігання загрозам і ризикам, а також на оперативне виявлення і реагування на потенційні проблеми.

У роботі представлено механізм забезпечення безпекоорієнтованого управління, який включає сукупність методів, процедур, інструментарію та організаційних заходів, які спрямовані на виявлення, оцінювання, управління та моніторинг ризиками та загрозами з метою забезпечення безпечного функціонування та комплексного розвитку підприємства. Такий механізм безпекоорієнтованого управління підприємством дозволяє значно якісніше

реалізовувати управлінські функції на різних рівнях управлінської ієрархії.

Стосовно об'єкту дослідження, необхідно зазначити, що ТОВ «Білдан» було зареєстровано 4 травня 2020 року, а основні виробниці компанії це хлібобулочні виробниці, листкові виробниці, кондитерські виробниці, заморожені виробниці тощо. Основні техніко-економічні показники ТОВ «Білдан» за 2021-2023 роки свідчать про позитивну динаміку розвитку товариства. Так, у 2023 році чистий дохід від реалізації продукції, робіт та послуг значно збільшився і становив 23363,1 тис.грн., що на 174,4 % більше ніж у 2022 році. А чистий прибуток зріс до 1154,2 тис.грн., практично у два рази у порівнянні з 2022 роком. Не зважаючи на такі позитивні фінансові показники. Товариство постійно стикається з викликами сьогодення. Тому у третьому розділі кваліфікаційної роботи розроблено пропозиції з удосконалення безпекоорієнтованого управління ТОВ «Білдан». До них належать рекомендації з удосконалення процесів формування організаційної складової безпекоорієнтованого управління з формуванням відповідної схеми та рекомендації з впровадження CRM-систем KeerInCRM, яка дозволяє значно розширити можливості управлінської команди та забезпечити менеджмент підприємства оперативною та точною інформацією.

Безпекоорієнтоване управління не є вирішенням абсолютно всіх можливих проблем товариства, однак воно дозволяє реалізовувати визначену стратегію і досягати встановлених цілей з найменшими витратами ресурсів. При цьому враховуються умови війни та зростаюча кількість непередбачуваних факторів, які суттєво змінюють підходи до забезпечення економічної безпеки та потребують відповідної реакції зі сторони власників та менеджменту. Комплексний підхід до удосконалення системи управління товариством в цілому, дозволяє розвиватись та стримувати вплив негативних факторів у середньостроковій перспективі.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Барановський О. І. Фінансова безпека : монографія / О. І. Барановський. – Київ : Фенікс, 1999. – 338 с.
2. Белоусова І. А. Управлінський облік – інформаційна складова системи економічної безпеки підприємства: монографія / І. А. Белоусова. – Київ: Дорадо-Друк, 2010. – 432 с.
3. Варналій З. С. Економічна безпека: навч. посіб. / З. С. Варналій. – Київ: Знання, 2009. – 647 с.
4. Гавловська Н. І. Безпекоорієнтоване середовище функціонування підприємств-суб'єктів зовнішньоекономічної діяльності // Економіка і регіон. – 2016. – № 3. – С. 80–85.
5. Гавловська Н. І. Економічна безпека зовнішньоекономічної діяльності промислових підприємств: оцінювання, моделювання, механізм забезпечення : монографія / Н. І. Гавловська. – Хмельницький : ФОП Мельник А. А., 2016. – 480 с.
6. Дацків Р. М. Економічна безпека у глобальному вимірі / Р. М. Дацків. // Актуальні проблеми економіки. – 2004. – №7 (37). – С. 143-153.
7. Дикий А. П. Організація бухгалтерського обліку як інструмент забезпечення економічної безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.09 «Бухгалтерський облік, аналіз та аудит (за видами економічної діяльності)» / А. П. Дикий. – Житомир: ЖДТУ, 2009. – 21с.
8. Економічна безпека держави: сутність та напрями формування / Л. С. Шевченко, О. А. Гриценко, С. М. Макуха та ін. ; за ред. Л. С. Шевченко. – Харків: Право, 2009. – 312 с.
9. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький та ін. – Київ: Правова єдність, 2009. – 544 с.

10. Економічна безпека суб'єктів підприємництва : навч. посіб. / За заг. ред. М. І. Зубка. – Київ: ЦУЛ, 2012. – 226 с.
11. Єпіфанов А. О. Фінансова безпека підприємств і банківських установ : монографія / А. О. Єпіфанов, О. Л. Пластун, В. С. Домбровський. – Суми: ДВНЗ «УАБС НБУ», 2009. – 295с.
12. Єрмошенко М. М. Фінансова складова економічної безпеки: держава і підприємство : монографія / М. М. Єрмошенко , К. С. Горячева. – Київ. : Національна академія управління, 2010. – 232 с.
13. Камлик М. І. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко-правовий аспект: навч. посібник / М. І. Камлик. – Київ: Атіка, 2005. – 432с.
14. Капустин Н. Экономическая безопасность отрасли и фирмы / Н. Капустин. //Бизнес-Информ. – 1999. – № 11–12. – С. 45-47.
15. Козаченко Г. В. Економічна безпека підприємства: сутність та механізм забезпечення: монографія / Г. В. Козаченко, В.П. Понамарьов, О. М. Ляшенко. – Київ: Лібра, 2003. – 280 с.
16. Кузенко Т. Б. Планування економічної безпеки підприємства в умовах ринкової економіки:автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01 / Т. Б. Кузенко. – Київ: Європейський ун-т фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2004. – 18 с.
17. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія / О. М. Ляшенко. – Луганськ : СНУ ім. В. Даля, 2011. – 400 с.
18. Ляшенко О. М. Концептуалізація управління економічною безпекою підприємства : монографія. – Київ: НІСД, 2015. – 348 с.
19. Марова С. Ф. Управління безпекою життєдіяльності : монографія / С. Ф. Марова. – Донецьк : Вебер, 2009. – 344 с.
20. Національна безпека України (методологічні аспекти, стан і тенденції розвитку) : навч. посібн. / За заг. ред. П. В. Мельника, Н. Р. Нижник. – Ірпінь, 2000. – 304 с.

21. Нікіфорова П. О. Сутність та значення фінансової безпеки страхової компанії / П. Нікіфорова, С. С. Куперівська // Фінанси України. – 2006. – №5. – С. 86-90.

22. Підлужна Н.О. Організація управління економічною безпекою підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.00.10 / Н.О. Підлужна. – Донецьк, 2003. – 20 с.

23. Притис В. І. Дослідження базових категорій безпекоорієнтованого підходу в управлінні підприємствами / В. І. Притис, Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – №2. – С. 23-30.

24. Притис В. І. Інституціональне середовище формування системи безпекоорієнтованого управління промисловими підприємствами в умовах глобалізаційних змін // В. І. Притис, Н. І. Гавловська, Є. М. Рудніченко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2018. – №6. – Т.1. – С. 230-232.

25. Притис В. І. Умови реалізації безпекоорієнтованого управління підприємствами з урахуванням існуючих загроз / В. І. Притис. // Бізнес Інформ. – 2020. – №3. – С. 453-459.

26. Різник Н. С. Теоретичні засади формування системи діагностики економічної безпеки банку / Н. С. Різник. // Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства : Економічні науки. – 2007. – Вип. 66. – С. 118–123.

27. Рудніченко Є. М. Оцінювання та моделювання впливу суб'єктів митного регулювання на систему економічної безпеки підприємства: монографія / Є.М. Рудніченко. – Луганськ: Промдрук, 2014. – 389 с.

28. Система економічної безпеки: держава, регіон, підприємство : монографія: в 3 т. / За заг. ред. Г. В. Козаченко. – Луганськ: Елтон–2, 2010. – Т. 1. – 282 с.

29. Соціальна політика та економічна безпека / під заг. ред. Є. І. Крихтіна. – Донецьк: Каштан, 2004. – 335 с.

30. Шкарлет С. М. Економічна безпека підприємства: інновація :

монографія/ С. М. Шкарлет. – Київ : КВ НАУ, 2001. – 432 с.

31. Экономика предприятия: учебник / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. С. Ф. Покропивного. – Київ: КНЭУ, 2002. – 738 с.

32. Fisher D. Non-military aspects of security: A system approach / D. Fisher. // UNIDIR. Aldershot etc. Dartmouth, 1993. – Vol. XV. – P. 10.

33. Kaufman D. US National Security: A Framework for Analysis / D. Kaufman , J. Mc. Kitrick, T. Loney. – Lexington, MA. «Lexington Books», 1985. – 612 p.

34. KeepinCRM [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://keepincrm.com/prices> (дата звернення: 21.05.2024).