

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

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на тему:

**ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ**

здобувачки вищої освіти освітнього  
ступеня «бакалавр»  
4 курсу заочної форми навчання  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
Ірини ЛАВРІВ

**Науковий керівник:**

к.держ.упр., доц. Наталія МИХАЛІЦЬКА

**Рецензент**

к.е.н., доц. Алла ГРИМАК  
(ПБ рецензента)

*Кваліфікаційна робота допущена до захисту*

« \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2023 р., протокол № \_\_\_\_\_

Завідувач кафедри менеджменту

\_\_\_\_\_ Галина ЛЕСЬКІВ

(підпис)

Львів  
2023

## АНОТАЦІЯ

Лаврів І. Формування стратегії безпеки бізнесу. Рукопис.

Дослідження на здобуття освітнього ступеня «бакалавр» за спеціальністю 073 «Менеджмент». Львів, 2023.

У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження аспектів формування стратегії безпеки бізнесу. У другому розділі здійснено аналіз конкурентного середовища та формування стратегії безпеки бізнесу в сучасних умовах, запропоновано заходи щодо удосконалення стратегічного безпекового середовища господарського товариства.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

*Ключові слова:* безпека бізнесу, загрози, зовнішнє середовище, потенціал, стратегічне управління.

## ABSTRACT

Lavriv I. Formation of business security strategy. Manuscript.

Research for obtaining a bachelor's degree in the specialty 073 «Management». Lviv, 2023.

In the first chapter, a theoretical and methodical study of the aspects of business security strategy formation was carried out.

In the second chapter, an analysis of the competitive environment and the formation of a business security strategy in modern conditions was carried out, and measures were proposed to improve the strategic security environment of a business company.

Based on the study of theoretical and practical materials, appropriate conclusions were drawn and concrete proposals were substantiated.

*Keywords:* business security, threats, external environment, potential, strategic management.

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП.....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ.....</b>	<b>7</b>
1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності безпеки бізнесу.....	7
1.2. Стратегія економічної безпеки підприємництва.....	11
1.3. Стратегія цифрової безпеки бізнесу.....	14
Висновки до першого розділу.....	18
<b>РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ ТОВ «МОБІЛІС-АМ».....</b>	<b>19</b>
2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства.....	19
2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища.	23
2.3. Аналіз стратегічного управління безпеки бізнесу.....	31
2.4. Удосконалення стратегії безпеки бізнесу в сучасних умовах.....	36
Висновки до другого розділу.....	41
<b>ВИСНОВКИ.....</b>	<b>42</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>45</b>
<b>ДОДАТКИ.....</b>	<b>49</b>

## ВСТУП

Підприємницька діяльність здійснюється в умовах динамічних змін, ризиків конкурентного середовища, мінливої ринкової кон'юнктури та суперечливої інформації. Макроекономічні тенденції циклічного впливу економічних процесів відображають результативність діяльності підприємства. Суб'єкти підприємницької діяльності створюють конкурентоспроможний потенціал держави завдяки виробництву товарів та наданню різноманітних послуг, розвитку науково-дослідної та інноваційної діяльності, креативності ідей та творчому підході до праці.

Точкою опори будь якої соціально-економічної організації є безпека функціонування, а тому вивчення нестабільного бізнес-середовища та формування стратегії безпеки бізнесу суб'єкта підприємницької діяльності є актуальною. Розвиток вітчизняної економічної науки в галузі безпекознавства спирається на численні праці вітчизняних та зарубіжних дослідників, які здобули значних доробок у безпековій царині. Зокрема, авторами таких досліджень є: О. Барановський, З. Варналій, Т. Іванюта, О. Ілляшенко, М. Камлик, Н. Реверчук, О. Ляшенко, В. Мунтіян та ін.

*Мета і завдання дослідження.* Метою кваліфікаційної роботи є дослідження теоретичних та практичних засад стратегічного управління безпеки бізнесу в умовах війни.

*Згідно з поставленою метою в кваліфікаційній роботі визначені такі завдання:*

- дослідити теоретичні підходи до визначення сутності визначення сутності безпеки бізнесу;
- визначити стратегії економічної безпеки підприємництва;
- охарактеризувати стратегії цифрової безпеки бізнесу;
- провести аналіз діяльності товариства в конкурентному середовищі;
- дослідити організацію стратегії безпеки бізнесу в сучасних умовах;

- запропонувати заходи щодо удосконалення стратегічного управління безпеки бізнесу в сучасних умовах.

*Об'єктом дослідження* є процеси впливу на функціонування господарського товариства стратегії безпеки бізнесу.

*Предметом дослідження* є сукупність теоретичних засад і практичних інструментів формування стратегії безпеки бізнесу в сучасних умовах.

*Методи дослідження.* Дослідження теоретико-методичних аспектів стратегії безпеки бізнесу та інструментів формування стратегічного управління безпеки бізнесу здійснювалися за допомогою діалектичного методу пізнання, історичного та синергетичного підходу. Дослідження фінансово-господарської діяльності та стратегічного управління безпеки бізнесу здійснено за допомогою конкретного та абстрактного мислення, функціонально-вартісного аналізу, економіко-статистичних методів.

*Інформаційним забезпеченням* кваліфікаційної роботи є монографії та наукові статті вітчизняних та зарубіжних авторів з проблем формування безпеки бізнесу.

*Апробація результатів.* Результати наукового дослідження, висновки та пропозиції оприлюднено у проведенні круглого столу «Безпекові аспекти управління організаціями в умовах війни та повоєнної відбудови держави» (м. Львів, 12 травня 2023 року) та опубліковано в його матеріалах.

*Структура роботи.* У першому розділі проведено теоретичне та методичне дослідження формування стратегії безпеки бізнесу в сучасних умовах. У другому розділі проаналізовано конкурентне середовище та особливості формування стратегії безпеки бізнесу в сучасних умовах, запропоновано інструменти формування стратегії безпеки бізнесу в контексті її цифровізації.

На основі опрацювання теоретичних та практичних матеріалів зроблені відповідні висновки та обґрунтовано конкретні пропозиції.

Зміст кваліфікаційної роботи викладено на 53 сторінках. Робота містить 9 рисунків, 8 таблиць, список використаних джерел 32 найменування.

## РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ

### 1.1. Теоретичні підходи до визначення сутності безпеки бізнесу

За період російсько-української війни український бізнес-фронт не тільки вистояв, а став ще міцнішим, ніж можна було очікувати. Вистояли навіть ті підприємства, які через ракетні удари змушені були згорти бізнес та виїжджати в більш безпечні місця. Створена державна програма релокації та запропоновані грантові програми підтримали велику кількість підприємств успішно продовжувати бізнес, розвивати нові підприємницькі ідеї та тримати оборону в тилу. Стержнем успішного функціонування суб'єкта підприємницької діяльності є формування стратегії безпеки.

Сутність визначення поняття «безпека» можна розглядати з різних напрямків дослідження: економічної, юридичної, державного управління. Наукові дослідження поняття «безпека» узагальнено в табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Наукові підходи визначення поняття «безпека»

Автор	Визначення
Поздняков А.І. [1]	Безпека – захищеність від завдання значущої шкоди
Ситник Г.П. [2]	Безпека – це забезпечення всім громадянам держави належних умов для їхньої самореалізації, захист їхнього життя, свободи, власність від посягань будь-якої окремої людини, організації, суспільства чи держави
Пронкін Є.К., Ковальський В.П., Маначинський О.Я. [5].	Безпека – це будь-яка загроза правам і свободі людини, суспільству та держави, базовим інтересам і цінностями суверенної національної держави
А.В. Костров та А.А. Ткачова [6].	Безпека – це такий стан, для якого ніщо кому-небудь або чому-небудь не загрожує і, «безпека» є крайнім значенням небезпеки, коли остання абсолютно відсутня
Лішкан В.А. [7].	Безпека – це стан захищеності; враження загроз і небезпек; система заходів, спрямованих на створення певних безпечних умов; дотримання певних параметрів та норм, від забезпечення яких разом залежить безпека.

Отже, більшість сучасних науковців розглядають безпеку як стан захищеності інтересів та цінностей. З іншої позиції, безпеку розглядають як критерій оцінки якості діяльності підприємства та властивість протистояти загрозам та ризикам динамічному розвитку.

Діяльність підприємництва в сучасних умовах перебуває у постійній протидії небезпеці зовнішнього середовища. Для захисту інтересів суб'єктів підприємництва у взаємовідносинах з конкурентами, контрагентами, клієнтами, державою кожна організація повинна побудувати стратегію безпеки, яка забезпечить їй ефективне функціонування.

Згідно статті 42 Господарського кодексу України, підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [4]. У статті 42 Конституції України зазначено, що кожен має право на підприємницьку діяльність, яка не заборонена законом. Держава забезпечує захист конкуренції у підприємницькій діяльності [3]. Стаття 3. Основного Закону України вказує, що «людина, її життя і здоров'я, честь і гідність, недоторканність і безпека визнаються в Україні найвищою соціальною цінністю. Права і свободи людини та їх гарантії забезпечують зміст і спрямованість діяльності держави. Держава відповідає перед людиною за свою діяльність». Отже, проблеми стосовно управління безпекою як явищем є важливим завданням і воно розглядається на кожному рівні розвитку суспільства.

Безпека підприємницької діяльності гарантується нормативно-правовими актами органами державної влади, проте її ефективність ґрунтується на створеній системі безпеки власного бізнесу та формування понятійно-категоріального апарату управління безпековою діяльністю. Забезпечення безпеки підприємницької діяльності має соціальне спрямування, адже передбачає працевлаштування громадян, створює безпечні умови праці, сприяє культурному розвитку, надає соціальну допомогу. Отже, дотримання умов безпеки бізнесу сприяє реалізації конституційних прав і свобод людини та

громадянина, а загалом забезпечує національну безпеку країни. Забезпечення ефективного функціонування підприємницької діяльності досягається завдяки комплексу заходів в організаційній, техніко-технологічній, фінансовій, кадровій, інформаційній напрямках діяльності, які спрямовані на протидію негативному впливу ризиків та загроз діяльності.

Проблемами безпеки підприємницької діяльності в Україні присвячено низку наукових досліджень, які узагальнено в таблиці 1.2.

Таблиця 1.2

#### Наукові підходи визначення безпеки підприємницької діяльності

Автор	Визначення
Крутов В.В. [6]	Захист підприємницької діяльності – це новий вид суспільної діяльності, новий елемент у системі розподілу праці.
Грищенко В.Ф., Грищенко І.В. та Самофалова О.А. [7].	Безпека підприємницької діяльності є базисом, фундаментальною основою забезпечення національної безпеки
В.В. Галуцько [8]	Забезпечення безпеки підприємницької діяльності визначає елементи адміністративно-правової охорони та захисту підприємництва, як важливої умови економічної безпеки країни

Отже, розглядаючи позиції науковців стосовно безпеки підприємницької діяльності, можна зробити висновок, що основний акцент ставиться на економічній безпеці та охороні конкретного підприємства власними силами, або на умовах аутсорсингу.

Розглянемо дослідження науковців, які стосуються економічної безпеки бізнесу (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

#### Дослідження науковців, які стосуються економічної безпеки бізнесу

Автор	Визначення
1	2
Камлик М.І. [9]	Економічна безпека підприємства – це його спроможність розвиватися та працювати в умовах постійно мінливого внутрішнього та зовнішнього середовища, що характеризує її стійкість
Реверчук Н.Й. [10]	Економічна безпека підприємства – це система активного захисту від можливих матеріальних, людських і фінансових втрат, у якій наявні чи можливі збитки, менші від встановлених норм.



продовження таблиці 1.3

1	2
Мунтіян В. [11]	Економічна безпека – це заходи, які спрямовані на постійний та стабільний розвиток, а загрози як можливість заподіяння шкоди, майнових, фізичних або моральних (духовних) збитків особистості, суспільству чи державі

Система безпеки підприємницької діяльності повинна забезпечувати максимальну ефективність та ґрунтуватися на таких принципах:

- принцип законності передбачає дотримання вимог чинного законодавства забезпечення безпеки самими суб'єктами підприємництва. Несанкціоновані заходи можуть зруйнувати безпеку бізнесу, призвести до накладення санкцій, відкритого шантажу кримінальними структурами.

- принцип економічної доцільності передбачає визначення економічного ефекту від використання коштів на захист об'єктів, щоб вони не були більшими ніж втрати від реалізації загроз. Формуючи систему безпеки бізнесу необхідно враховувати фінансові можливості суб'єкта підприємницької діяльності.

- принцип поєднання превентивних та реактивних заходів. Система безпеки бізнесу повинна ґрунтуватися на заходах попереджувального характеру, тобто превентивних. Ефективність превентивних заходів вимірюється рівнем виникнення або реалізації загроз безпеці бізнесу, які можливо нейтралізувати або мінімізувати їх негативний вплив шляхом реактивних заходів.

- принцип безперервності ґрунтується на необхідності забезпечення систематичної комплексної системи безпеки бізнесу;

- принцип диференційованості передбачає прийняття управлінських рішень щодо подолання загроз в залежності їх характеру, наслідків впливу загроз та ймовірності її реалізації;

- принцип координації включає поєднання організаційних, економічних та правових інструментів захисту для досягнення поставлених цілей та завдань;

- принцип контролю забезпечує системи безпеки в інтересів бізнесу та здійснює оцінку ефективності діяльності безпеки бізнесу та її вдосконалення на перспективу.

## 1.2. Стратегія економічної безпеки підприємництва

В сучасних умовах виживання та розвитку суб'єктів підприємницької діяльності обов'язковою умовою є формування стратегії бізнесу на підставі забезпечення економічної безпеки підприємства. Економічна безпека бізнесу забезпечує досягнення місії підприємства, цілей функціонування, інструментів і механізмів результативності, конкурентних умов функціонування та створення безпечного середовища.

Стратегія економічної безпеки підприємництва передбачає програму заходів, які забезпечують допустимий рівень безпеки функціонування організації. Розглянемо дослідження проблем формування стратегії безпеки бізнесу та узагальнимо в таблиці 1.4.

Таблиця 1.4

### Формування стратегії безпеки бізнесу

Автор	Визначення
Іванюта Т., Заїчковський О. [12]	Пропонують такі стратегії економічної безпеки підприємства: 1) раптового реагування на загрози; 2) прогнозування небезпек та загроз; 3) відшкодування завданих збитків.
Васильців Т. Г. [13]	Виділяють такі види стратегій забезпечення економічної безпеки: системного планового забезпечення; швидкого реагування; раптового реагування; сегментованого забезпечення; інституціоналізації та послідовного зміцнення; комплексного гарантування; відшкодування збитку; часткового врахування; делегування функцій.
Кравчук П.Я. [14]	Забезпечення економічної безпеки підприємства досягається такими стратегіями: договірна, матрична, комплексна. Головними критеріями диференціації стратегічних підходів до управління фінансово-економічною безпекою підприємства є такі чинники: 1) стан фінансово-економічної безпеки суб'єкта господарювання на момент розробки (коригування) стратегій; 2) фінансові можливості підприємства щодо політики безпеки.

Отже, стратегія безпеки бізнесу передбачає створення такої конкурентної позиції підприємства, яка б забезпечила виконання головної місії підприємства. Стратегію безпеки бізнесу варто розглядати як план послідовних дій щодо

формування конкурентних позицій в зовнішньому середовищі та принцип поведінки внутрішнього середовища для протидії зовнішнім загрозам та ризикам. Формування стратегії безпеки бізнесу здійснюється через набір інструментів прийняття управлінських рішень з найбільшим економічним ефектом.

Елементи формування стратегії економічної безпеки показано на рис. 1.1.

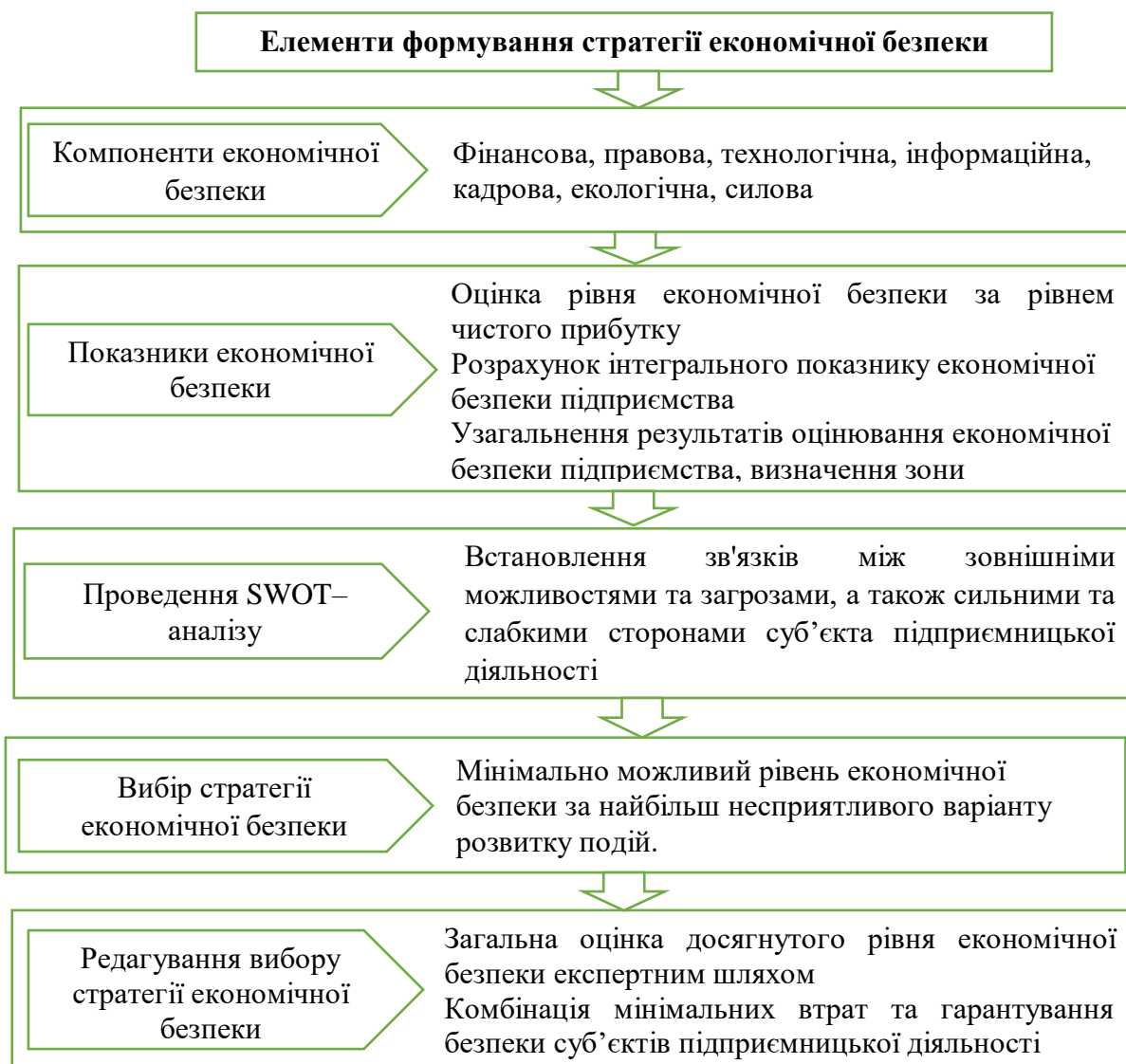


Рис. 1.1. Елементи формування стратегії економічної безпеки [15]

Формування стратегії безпеки бізнесу передбачає дотримання таких заходів:

1) багаторівневність прийняття управлінських рішень при складанні стратегічного, тактичного та оперативного планів безпеки;

2) взаємозв'язок стратегії забезпечення безпеки підприємницької діяльності з досягненням місії підприємства;

3) забезпечення безпеки функціонування шляхом регулювання;

4) в основі формування безпеки бізнесу закладено закон синергії, який передбачає забезпечення необхідними ресурсами з найбільшою економічною віддачою;

5) механізм формування стратегії безпеки бізнесу спрямований на реалізацію завдань досягнення стратегічного розвитку суб'єкта підприємницької діяльності;

6) стратегія безпеки бізнесу сприяє зростанню рівня інтегральної економічної безпеки суб'єкта підприємницької діяльності.

Процес формування стратегії безпеки бізнесу ґрунтується на практичних результатах діяльності та перешкодах, які можуть зумовити такі наслідки:

- наявність неправдивої інформації;
- формування багатокритеріальних показників, які не в повному обсязі характеризують фінансово-економічну діяльність;
- обмежений тайм-менеджмент вхідної інформації;
- функціональна залежність результатів діяльності від набору елементів потенціалу суб'єктів підприємницької діяльності;
- наявність чинників зовнішнього середовища, які негативно впливають на формування стратегії економічної безпеки підприємства;
- неготовність топ-менеджерів брати відповідальність за наслідки прийняття управлінських рішень щодо формування стратегії безпеки бізнесу.

Отже, розглядаючи сутність поняття безпека бізнесу, можна зробити висновок, що цей термін ґрунтується на можливості підприємства ефективно використовувати внутрішній потенціал створюючи базу для підвищення сильних сторін та використанню зовнішніх можливостей для стійкого розвитку та протидії негативному впливу зовнішніх загроз й запобіганню внутрішніх ризиків.

### 1.3. Стратегія цифрової безпеки бізнесу

Враховуючи досвід передових суб'єктів підприємницької діяльності формування успішної стратегії безпеки підприємництва повинна ґрунтуватися на засадах цифрової економіки. Урядова програма «Акселератор цифрової стійкості Громада 4.0», який реалізується міжнародною організацією Social Boost за підтримки Міністерства цифрової трансформації України та Програми «U-LEAD з Європою» допоможе створити та реалізувати проекти цифрової трансформації [2]. «Цифрові» технології необхідні для зростання ефективності української промисловості, а в деяких секторах вони стають основою продуктових та виробничих стратегій. Їх перетворююча сила змінює традиційні моделі бізнесу, виробничі ланцюжки та обумовлює появу нових продуктів та інновацій [2, с. 202].

Формування стратегії безпеки бізнесу забезпечить адаптацію суб'єкта підприємницької діяльності до динамічних змін зовнішнього середовища, а забезпечення цифрової безпеки підприємства створить умови стійкого розвитку підприємницької діяльності, захисту функціональних складових економічної безпеки в умовах цифровізації та конкурентній боротьбі, впровадження управлінських рішень щодо нейтралізації зовнішніх ризиків е-бізнесу. Стратегія розвитку цифрової безпеки підприємства суттєво відрізняється від економічної безпеки автоматизацією більшості бізнес-процесів, особливістю використанням новітніх цифрових технологій та впровадженням їх у господарську діяльність [2, с. 201]. Ефективність стратегії бізнесу характеризується функціональними елементами цифрової безпеки бізнесу (рис. 1.2).

Інтелектуально-кадрова складова безпеки бізнесу передбачає формування сучасних методів мотивації та стимулювання праці в управлінні персоналом, згуртування колективу організації, гармонізацію підприємницької ідеї з інтересами працівників, програми підвищення кваліфікації персоналу та компетенцій апарату управління.

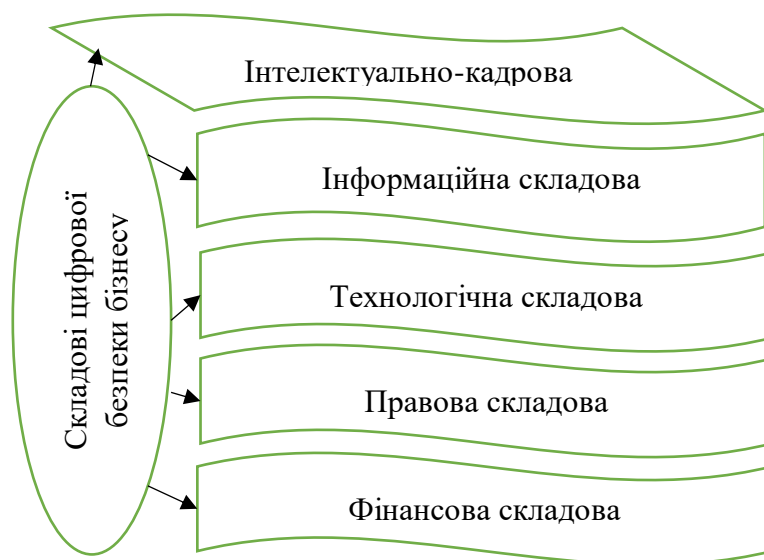


Рис. 1.2. Складові цифрової безпеки бізнесу [15]

Цифровізація безпеки бізнесу є інноваційним напрямом діяльності та джерелом одержання прибутку шляхом впровадження сучасних інформаційних технологій. Підвищення рівня інформаційної безпеки персоналу забезпечить протидію несанкціонованому витоку інформації, а формування високого рівня кібербезпеки сприятимуть нейтралізації зовнішніх загроз в інформаційних системах.

Технологічна складова цифрової безпеки бізнесу передбачає використання технологій за умови оптимізації витрат ресурсів, збереження стійкості системи, забезпечення економічної вигоди. Розвиток технологічного потенціалу ґрунтується на використанні «хмарних» технологій, які забезпечують доступ до програмного забезпечення та створення власної цифрової інфраструктури.

Політико-правова складова цифрової безпеки бізнесу характеризує рівень дотримання чинного законодавства та правового забезпечення діяльності, правової охорони майна та персоналу суб'єктів підприємницької діяльності. Політико-правова безпека підприємства – це захист від сильного податкового тиску, нестабільного законодавства, неефективної роботи юридичного відділу підприємства [16].

Фінансова складова безпеки бізнесу характеризується внутрішньою можливістю забезпечити такий фінансовий стан, який здатний протидіяти

існуючим та потенційним загрозам шляхом ефективного фінансового управління. Військово-політична та економічна нестабільність становлять загрозу фінансовій безпеці суб'єктів підприємницької діяльності. Важливо своєчасно ідентифікувати загрози зовнішнього середовища, розробити варіанти протидії та прийняття управлінських рішень забезпечення фінансової безпеки та досягнення стратегічної стабільності підприємства. Високий рівень конкурентної боротьби вимагає впровадження заходів щодо досягнення прибутковості бізнесу та збалансованості фінансових показників діяльності підприємства, залежності від зовнішнього фінансування та розвинутою системи внутрішнього контролю в управлінні підприємством.

Механізм забезпечення цифрової безпеки бізнесу розглянемо на рис. 1.3.



Рис. 1.3. Механізм забезпечення цифрової безпеки бізнесу [17]

Формування стратегії цифрової безпеки підприємництва ґрунтується виходячи з наявності:

- 1) в організаційній структурі управління виробничої спеціалізації та технологічної цифровізації;
- 2) комплексної безпеки функціональних складових системи цифрової безпеки бізнесу;

- 3) концепції заходів безпеки підприємницької діяльності;
- 4) постійного моніторингу і аналізу зовнішнього середовища, виявлення загроз, мінімізація наслідків ризикованих цифрових відносин;
- 5) механізму адаптації потенціалу підприємства до динамічних змін зовнішнього середовища.

Соціальність, мобільність, аналітика та хмари є фундаментом, на якому будується цифрове підприємство [17]. Варто зауважити, що фактичне використання технологій без трансформації усіх бізнес-процесів не робить бізнес діджиталізованим. Концепція цифрової фабрики передбачає трансформацію системи виробничих бізнес-процесів за допомогою конкретних цифрових технологій [18]. Рівень цифровізації повинен зачепити увесь життєвий цикл товарів та послуг виробів та надати бізнес-процесам високий ступінь автономності. Більшість суб'єктів підприємництва почали трансформаційний процес бізнес-моделей, проте є проблемних ситуацій, які пов'язаних з переходом до цифрової економіки і це негативно впливає на рівень економічної безпеки бізнесу. Ризики цифрової інформації входять в п'ятірку найбільш впливових перешкод для бізнесу, а саме: інформаційно-економічні ризики; ризик скорочення посад та професій; необхідність підвищення кваліфікації персоналу; дефіцит фінансових коштів. Формування стратегії цифрової безпеки бізнесу передбачає впровадження таких заходів:

- визначити об'єкти та суб'єкти цифрової безпеки бізнесу, сприяти розвитку е-бізнес-моделей;
- ідентифікувати функціональні складові економічної безпеки, які задіяні у механізмі реалізації стратегії;
- забезпечити підвищення кваліфікації персоналу з питань інформаційної безпеки та ринку інформаційних технологій;
- формування системного контролю за дотриманням правил безпеки роботи з інформаційною базою та носіями інформації;
- розвиток кібербезпеки та удосконалення інформаційних систем, техніко-технологічного обладнання.



## Висновок до першого розділу

В умовах російсько-української війни основне завдання, яке стоїть перед суб'єктами підприємницької діяльності, це зменшення негативного впливу чинників зовнішнього середовища зовнішніх на безпеку бізнесу. Управління бізнесом передбачає особливий вид підприємницької активності, яка створена з метою виробництва конкурентоспроможної продукції чи послуг, одержання прибутку, розвитку підприємницької ідеї.

Підприємницька діяльність орієнтується на попит реальних та потенційних покупців, сукупність інтересів і дій конкурентів та впливу зовнішні чинники на динамічні зміни учасників ринку. Наявність ризику є обов'язковою умовою підприємницької діяльності, який характеризує рівень вивчення ринку та формування стратегії безпеки бізнесу.

Безпека бізнесу передбачає захист суб'єкта господарювання від негативного впливу зовнішніх і внутрішніх загроз всіх напрямках діяльності: організаційної цілісності; відповідності діяльності вимогам чинного законодавства; захисту конфіденційної інформації; стійкості основних фінансово-економічних показників.

Головне завдання стратегії безпеки підприємницької діяльності – це забезпечити виконання загальної концепції стратегічного управління. Стратегія безпеки бізнесу включає систему попереджувальних заходів усіх підрозділів суб'єкта підприємницької діяльності, які передбачають моніторинг та аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, експертизи документів контрагентів, аналізу складання угод, дотримання інформаційної безпеки.

В сучасних умовах динамічного розвитку суб'єкти підприємницької діяльності повинні адаптуватися до змін використовуючи цифрова трансформація бізнес стратегії. Основна мета цифрової безпеки бізнесу - це визначення цілей, досягнення результатів, розвиток успішних підприємницьких ідей, реалізація процесу організаційних змін та забезпечення стабільного стратегічного розвитку бізнесу.

## РОЗДІЛ 2. ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ БЕЗПЕКИ БІЗНЕСУ ТОВ «МОБІЛІС-АМ»

### 2.1. Загальна характеристика та система управління господарського товариства

Безпека підприємницької діяльності забезпечується шляхом впровадження системи організаційно-правових, фінансово-економічних, соціально-кадрових заходів з метою виявлення, попередження та нівелювання зовнішніх загроз. У процесі функціонування суб'єкти підприємницької діяльності можуть піддаватися негативному впливу недобросовісній конкурентній боротьбі, злочинній поведінці окремих осіб чи груп людей, невиконання договірних зобов'язань партнерами чи клієнтами, шахрайськими діями з боку контрагентів.

У сучасних умовах для захисту безпеки бізнесу необхідно дотримуватися законодавчих актів державного регулювання підприємницької діяльності, використовувати досвід партнерів та будувати власну потужну базу власної безпеки. У Господарському кодексі України вказано, що підприємництво - це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик господарська діяльність, що здійснюється суб'єктами господарювання (підприємцями) з метою досягнення економічних і соціальних результатів та одержання прибутку [18, с. 123]. Отже, у взаємовідносинах суб'єктів підприємницької діяльності з клієнтами, споживачами, конкурентами, контактною аудиторією виникає ризик впливу невизначеності та ймовірності недосягнення встановлених цілей.

З метою захисту власних інтересів суб'єкти підприємницької діяльності повинні вміло поєднувати внутрішній потенціал: персонал, матеріально-технічна база, інформаційні та фінансові ресурси в єдиний трансформаційний процес з метою виробництва товарів та послуг. Гармонійне поєднання ресурсів забезпечує синергетичний ефект ефективності прийняття управлінського рішення, творчого ставлення до праці та одержання найкращого економічного ефекту.

Технічна складова економіки країни вимагає впровадження сучасних методів та засобів технічного обслуговування для збільшення економічної ефективності автомобільного парку. Важливим важелем зниження витрат на технічне обслуговування та ремонт автомобілів є використання сучасних засобів діагностики. Впровадження економних та ефективних інструментів визначення технічного стану автомобілів та їх агрегатів, дає змогу прогнозувати термін експлуатації запасних частин, надійність роботи автомобіля в різних умовах та використання ощадних технологій технічного обслуговування та проведення ремонту автотранспорту.

Товариство з обмеженою відповідальністю «Мобіліс-АМ» створене для здійснення підприємницької діяльності, на свій власний ризик з метою одержання максимально можливого прибутку. ТзОВ «Мобіліс-АМ» надає такі види послуг:

- проведення індивідуальної діагностики автотранспортних засобів;
- виявлення прихованих пошкоджень, попередження відмови окремих механізмів автотранспорту;
- розрахунок придатності агрегатів для подальшої експлуатації;
- складання графіку профілактичних ремонтних робіт та уточнення обсягу витрат на проведення технічного обслуговування чи ремонту автотранспорту.

В сучасних умовах напрям діяльності ТзОВ «Мобіліс-АМ» є дуже затребуваний. В процесі експлуатації технічний стан автомобіля погіршується, окремі деталі та агрегати зношуються і в результаті це призводить до часткової або повної втрати працездатності.

Для продовження терміну експлуатації автомобілів ТзОВ «Мобіліс-АМ» здійснює технічне обслуговування. Основна мета технічного обслуговування автотранспорту – це діагностика, ідентифікація та проведення превентивних заходів та підтримання усіх механізмів у справному стані. Отже, технічне обслуговування автомобілів здійснюється з метою попередження ймовірних поломок автотранспорту, а головне – гарантування безпеки руху автотранспорту.

За критеріями визначення оптимальної швидкості профілактичних робіт можуть бути використані такі характеристики експлуатації надійності автомобілів: ймовірність безвідмовної роботи, середнє напрацювання на відмову, інтенсивність відмов, гамма-відсоткове напрацювання на відмову, середнє напрацювання на відмову, параметр потоку відмов, математичне очікування від пробігу [19, с. 152].

Проведення ремонту автотранспортних засобів ТзОВ «Мобіліс-АМ» здійснюється за зовнішніми ознаками технічного стану автотранспорту, які характеризують стан окремого механізму чи агрегату. Зовнішніми ознаками несправності може бути стукіт мотору, шум та вібрація окремих агрегатів, задимленість чи нагрів фільтрів. Класифікацію виробничих процесів ТзОВ «Мобіліс-АМ» можна зобразити схематично (рис. 2.1). [20]:

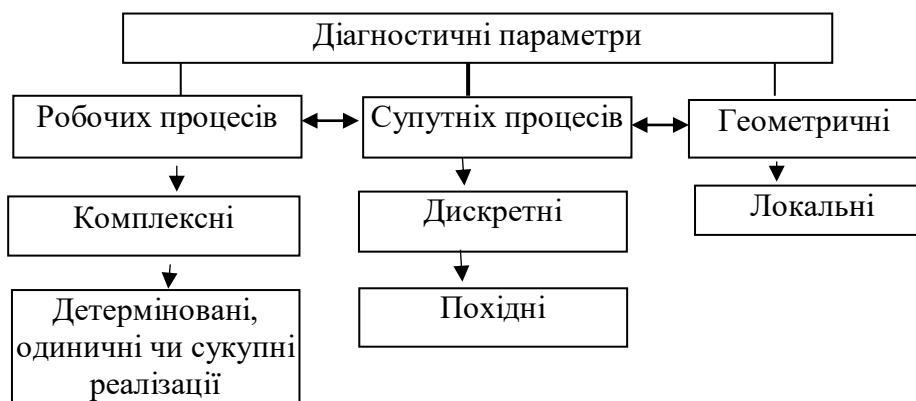


Рис. 2.1. Класифікація виробничих процесів ТОВ «Мобіліс-АМ» [20]

Перевагою діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ» є можливість зберігання інформації про технічний стан автотранспорту за окремими діагностичними параметрами та обсягом виконаних робіт. Економічна ефективність включає матеріальні витрати, вартість діагностичних засобів та вартість ремонтних робіт.

Ефективність функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ» характеризується станом конкурентних позицій та забезпеченням високого рівня надання послуг. Надійна системи управління, раціональність у прийнятті управлінських рішень, ефективне використання внутрішнього потенціалу є основою

конкуентоспроможності товариства. При цьому, важливим етапом в формуванні перспективних шляхів розвитку та ефективному управлінні підприємством, яке дозволяє зменшити негативний вплив нестабільного макросередовища, є комплексна оцінка рівня розвитку та визначення рівня надійності та ефективності системи управління [21].

Розглянемо організаційну структуру ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.2).

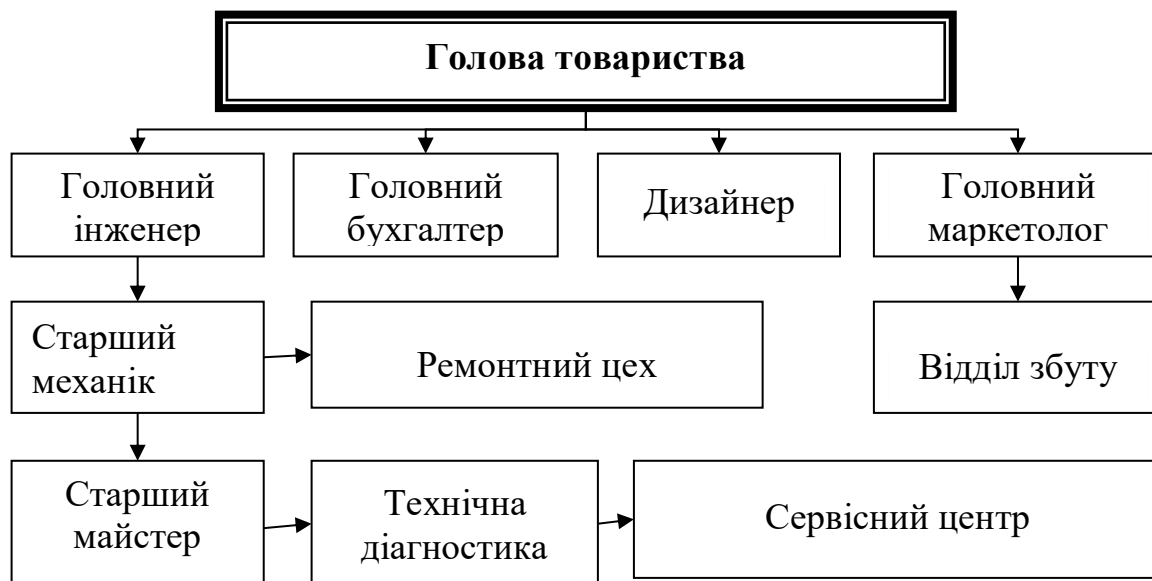


Рис. 2.2. Організаційна структура ТОВ «Мобіліс-АМ»

Система управління ТОВ «Мобіліс-АМ» демонструє налагоджений алгоритм взаємовідносин між рівнями управління та безпосередніми виконавцями. Загалом, організаційна структура управління побудована таким чином, що менеджери структурних підрозділів приймають управлінські рішення, налагоджують комунікації, забезпечують виконавців необхідними ресурсами, мотивують працівників, здійснюють контроль за якісним виконанням поставлених завдань та несуть відповідальність за результати діяльності.

ТОВ «Мобіліс-АМ» підвищує конкурентоспроможність послуг через процес управління витратами. Проте, для підвищення результативності проведених заходів щодо оптимізації витрат, пропонуємо використовувати такий механізм управління витратами:

- виділяти основні поняття і процедури, системи управління витратами;

- виявляти існуючі проблеми формування та контролю витрат;
- формувати моделі управління витратами з особливостями галузі та підприємства;
- створювати та вдосконалювати інформаційну систему;
- адаптувати процес документообігу до обраної інформаційної системи;
- розподіляти відповідальність за формування витрат та створення механізму мотивації та стимулювання їх зниження [6, с.45].

З метою підвищення результативності діяльності товариства більше уваги необхідно приділяти системі планування, обліку та контролю основних фінансово-господарських показників:

- впроваджувати ефективну систему внутрішнього контролю;
- широкого і всебічного впровадження обчислювальної техніки;
- розвитку комп'ютерних мереж зв'язку;
- застосування сучасних програмних засобів: технологій управління та інформаційних технологій [23].

Якість управління сприяє зростанню внутрішнього потенціалу, підвищує додану вартість наданих послуг, примножує одержання вигоди для власників, персоналу та суспільства.

## **2.2. Дослідження внутрішнього та зовнішнього середовища**

Основні можливості для вдосконалення управлінської системи необхідно шукати не в спробах модернізації існуючої системи та не у використанні поліпшуючих інновацій, а в упровадженні нововведень та інноваційних підходів до управління діяльністю підприємства [22, с. 125]. Необхідною складовою успішності підприємства є прийняття правильних управлінських рішень як на тактичному, так і на стратегічному горизонті діяльності

Ефективність сучасного менеджменту включати всі напрямки діяльності товариства та характеризується результатами фінансово-господарської діяльності ( табл. 2.1).

Таблиця 2.1

## Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»

Назва показника	Одиниця виміру	Роки		Відхилення (+,-)	Темпи росту/спаду
		2021	2022		
1. Прибуток (виручка) від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	5030	5990	+960	+19
2. Податок на додану вартість	тис. грн.	680	820	+140	+21
3. Чиста виручка від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	4350	5170	+820	+19
4. Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	тис. грн.	2340	2920	+580	+25
5. Валовий прибуток	тис. грн.	2010	2250	+240	+12
6. Адміністративні витрати	тис. грн.	650	620	-30	-5
7. Витрати на збут	тис. грн.	10	5	-5	-50
8. Інші операційні витрати	тис. грн.	5	9	4	80
13. Витрати від участі в капіталі	тис. грн.	1	1	-	-
14. Інші витрати	тис. грн.	11	18	+7	+64
15. Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток)	тис. грн.	1333	1597	+264	+20
16. Податок на прибуток від звичайної діяльності	тис. грн.	67	81	+14	+21
17. Фінансові результати від звичайної діяльності (прибуток)	тис. грн.	1266	1516	+250	+20
18. Чистий прибуток	тис. грн.	1266	1516	+250	20
19. Рентабельність послуг	%	56	55	-1	-1,7

За даними таблиці видно, що система показників фінансово-господарської діяльності, в цілому, позитивно характеризує роботу товариства. Зокрема, протягом 2021-2022 рр. спостерігаємо зростання обсягу наданих послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту. Виручка від реалізації вказаних послуг зросла у 2022 р. на 960 тис. грн у порівнянні з 2021 р., або на 19%. Шляхами зростання виручки є надання послуг, які користуються попитом, якісне обслуговування та оптимальні ціни на послуги з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту.

Аналізуючи витрати на виробництво та реалізацію послуг бачимо, що у 2022 р. собівартість реалізованих послуг зросла на 580 тис. грн у порівнянні з

2021 р., або на 25%. Випереджуючий ріст витрат на доходами на 31% вказує на зростання цін на запасні частини, заробітну плату робітників, підвищення цін на паливо та електроенергію. З метою економії непрямих витрат на виробництво та реалізацію послуг проведено заходи щодо оптимізації апарату управління, в результаті у 2022 р. адміністративні витрати скоротилися на 30 тис. грн у порівнянні з 2021 р., або на 5%. У 2022 році проведено заходи щодо скорочення витрат на збут на 50% у порівнянні з 2021 р.

Фінансові результати від звичайної діяльності до оподаткування (прибуток) становить у 2022 р. 1597 тис. грн., а у 2021 р. – 1333 тис. грн. Тобто спостерігається тенденція до зростання на 20%. ТОВ «Мобіліс-АМ» є платником податку на прибуток та податку на додану вартість. У 2021 р. сплачено до бюджету 747 тис. грн, а у 2022 р. - 901 тис. грн. Одержано чистого прибутку у 2021 р. 1266 тис. грн, а у 2022 році – 1516 тис. грн., або 20% більше.

Ефективність діяльності характеризує рентабельність послуг. Варто сказати, що підприємницька діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» є прибутковою та високорентабельною. У 2021 р. рентабельність послуг становить 56%, а у 2022 р. – 55%. Ефективність сучасного менеджменту ґрунтується на потенціалі товариства, моделі його розвитку та системі загроз та протиріч (рис 2.3).

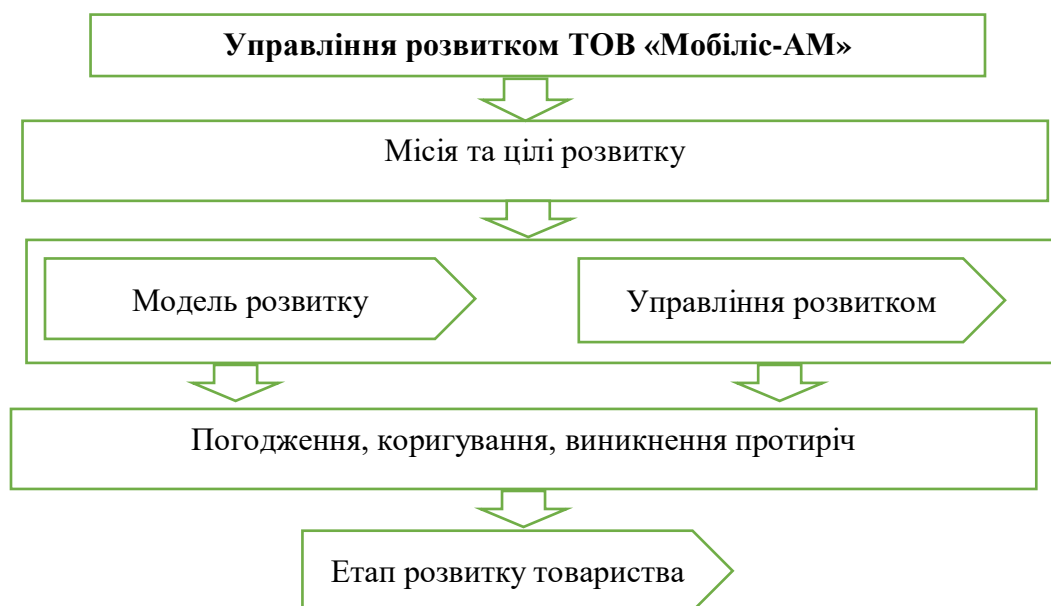


Рис. 2.3. Схема управління розвитком ТОВ «Мобіліс-АМ»



Резервами покращення фінансово-економічних показників діяльності є вдосконалення управлінської системи. Процес підвищення ефективності діяльності товариства може включати модернізацію обладнання, вдосконалення інновацій обслуговування, впровадження сучасних методів управління персоналом. Впровадження сучасних методів управління охоплюють усі напрямки та аспекти діяльності товариства. Системний підхід до аналізу ризиків, які впливають на процес індустріалізації промислових організацій, дозволяє виділити фактори ризику на мега-, макро-, мезо-, мікрорівні та внутрішні ризики підприємства [22, с. 136].

Знання фінансового менеджменту, бюджетування, управління фінансовими потоками та витратами забезпечить формування успішної бізнес-моделі ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.4).



Рис. 2.4. Формування успішної бізнес-моделі ТОВ «Мобіліс-АМ» [24]

Сприяння розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» передбачає удосконалення конкурентних переваг надання послуг, зростання темпів обслуговування, збільшення прибутків. Варто розуміти, що потужний потенціал не є гарантією розвитку, якщо не володіти знаннями ефективності управління.

З рисунку 2.4 видно, що формування корпоративного портфеля ТОВ «Мобіліс-АМ» передбачає проходження таких етапів:

- ситуаційний аналіз ринку, кількість стратегічних бізнес-одиниць, галузь та сектор діяльності;
- надання унікальної пропозиції споживачів щодо робіт та послуг, які здатні задовольнити потреби суспільства;
- створення унікального набору елементів, які формують ланцюг цінностей, які характеризують усі напрямки діяльності;
- захист стратегічних бізнес-одиниць від конкурентів шляхом підвищення конкурентних переваг патентування інтелектуальної власності.

Алгоритм формування бізнес-портфелю допоможе підприємству поєднати чинники внутрішнього середовища та адаптувати діяльність до мінливих умов зовнішнього середовища.

Проведемо аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ» та запропонуємо заходи щодо удосконалення управління товариством (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

#### Аналіз сильних та слабких сторін ТОВ «Мобіліс-АМ»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Зростання попиту на послуги з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту. 2. Стійкі позиції на ринку сервісного обслуговування автотранспорту. 3. Наявність комп'ютерної діагностики 4. Велика кількість клієнтів 5. Фаховий персонал 6. Чіткі цілі та обґрунтовані завдання 7. Висока якість наданих послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту 8. Фінансова незалежність	1. Матеріаломісткість наданих послуг 2. Недостатнє інформаційне забезпечення 3. Неукомплектованість персоналу 4. Відсутня реклама 6. Слабкий контроль персоналу

За результатами таблиці можна зробити висновок, що ТОВ «Мобіліс-АМ» володіє потужним внутрішнім потенціалом. Важливим компонентом діяльності є наявність висококваліфікованого персоналу. Достатні знання, досвід роботи та творчий підхід до виконання функціональних обов'язків персоналу забезпечують виконання значного обсягу послуг. Зростання попиту на послуги з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту зміцнюють конкурентні позиції товариства та створюють умови для розвитку. Фінансова незалежність позитивно характеризує внутрішній потенціал товариства та створює умови розширення номенклатури та асортименту надання автотранспортних послуг.

Слабкими сторонами ТОВ «Мобіліс-АМ» є недостатньо розвинена рекламна діяльність та слабкий контроль за якістю виконання робіт та послуг. Удосконалення маркетингового менеджменту та системи контролю сприятиме підвищенню іміджу товариства, збільшенню клієнтської бази та покращенню результатів діяльності. Проведемо аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ» та проведемо ідентифікацію ймовірного впливу загроз та можливостей (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

## Аналіз зовнішнього середовища ТОВ «Мобіліс-АМ»

Можливості	Загрози
1. Удосконалення технічної автоматизації обслуговування 2. Затребуваність послуг 3. Податкові пільги 4. Грантові програми підтримки малого бізнесу 5. Підвищення середнього прожиткового мінімуму громадян	1. Політична нестабільність 2. Високі ставки за кредитами 3. Дефіцит енергетичних ресурсів 4. Економічна нестабільність 5. Коливання валютного курсу 6. Зростання конкуренції 7. Зростання цін на імпортні запчастини

За даними таблиці видно, що зовнішні можливості дають поштовх для розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ». Постійно вдосконалюється техніко-технологічна автоматизація обслуговування наданих послуг з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту. Це дає можливість економити час та витрати на необґрунтоване розбирання деталей, розкручування вузлів та пошуку

технологічних дефектів. Технічного діагностування здійснює контроль технічного стану автомобіля, вказує на причини несправностей та дає можливість здійснити прогнозування технічного стану автомобіля.

Побудуємо матрицю SWOT-аналізу та запропонуємо стратегію безпеки бізнесу ТОВ «Мобіліс-АМ» (рис. 2.5).

	<p><b>Можливості</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Удосконалення технічної автоматизації обслуговування</li> <li>2. Затребуваність послуг</li> <li>3. Податкові пільги</li> <li>4. Грантові програми підтримки малого бізнесу</li> <li>5. Підвищення середнього прожиткового мінімуму громадян</li> </ol>	<p><b>Загрози</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Політична нестабільність</li> <li>2. Високі ставки за кредитами</li> <li>3. Дефіцит енергетичних ресурсів</li> <li>4. Економічна нестабільність</li> <li>5. Коливання валютного курсу</li> <li>6. Зростання конкурентів</li> <li>7. Зростання цін на імпорتنі запчастини</li> </ol>
<p><b>Сильні сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання попиту на послуги з технічного обслуговування та ремонту автотранспорту.</li> <li>2. Стійкі позиції на ринку сервісного обслуговування автотранспорту.</li> <li>3. Наявність комп'ютерної діагностики</li> <li>4. Велика кількість клієнтів</li> <li>5. Фаховий персонал</li> </ol>	<p><b>Поле «СІМ»</b> ТОВ «Мобіліс-АМ»</p>	<p><b>Поле «СІЗ»</b></p>
<p><b>Слабкі сторони</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Матеріаломісткість наданих послуг</li> <li>2. Недостатнє інформаційне забезпечення</li> <li>3. Неукомплектованість персоналу</li> <li>4. Відсутня реклама</li> <li>5. Слабкий контроль персоналу</li> </ol>	<p><b>Поле «СЛМ»</b></p>	<p><b>Поле «СЛЗ»</b></p>

Рис.2.5. Матриця SWOT – аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ»

Підтримкою малого та середнього бізнесу є державні грантові програми, податкові пільги та тимчасові митні обмеження на деякі види товарів.

Підвищення мінімальної заробітної плати та прожиткового мінімуму населення сприяє зростанню клієнтської бази автолюбителів.

Щодо загроз, то найбільшою є фізичне знищення бізнесу внаслідок ракетного удару, або інших критичних ситуацій, які пов'язані з війною. У зв'язку з тим, що частина фахівців мобілізована на війну, товариство відчуває брак персоналу, в основному вузькопрофільних спеціалістів з ремонту автомобілів. Більшість запасних частин є імпортними, а тому виникають труднощі пов'язані з замовленням та доставкою комплектуючих деталей.

Внаслідок активних бойових дій на території України частина підприємств зі східних областей переїхала в безпечні місця, зокрема у Львів, що підвищило рівень конкуренції. Якщо розглядати в цілому, то рівень можливостей перевищують загрози, лише форс-мажорні обставини можуть вплинути розвиток подій.

За результатами проведеного SWOT – аналізу ТОВ «Мобіліс-АМ» можна сказати, що товариство займає високі конкурентні позиції, надає конкурентоспроможні послуги та одержує від своєї діяльності економічну вигоду. Поле Сім вказує на фінансові можливості товариства розвивати свою діяльність, виходити на нові ринки надання послуг, розширювати номенклатуру та асортимент автотранспортних послуг.

Основними напрямками удосконалення системи безпеки бізнесу є:

- перегляд та зміна організаційної структури управління підприємством ;
- оптимізація організації менеджменту і бізнес-процесів через поліпшення системи планування, обліку і контролю за основними показниками діяльності підприємства;
- удосконалення управління виробничими ресурсами і запасами;
- підвищення ефективності управління інноваційними процесами на підприємстві, поліпшення якості продукції [25].

Отже, враховуючи особливі умови функціонування ТОВ «Мобіліс-АМ» рекомендуємо підвищити гнучкість управління та впровадити сучасні форми організації, координації, мотивації праці та контролю якості послуг.

### 2.3. Аналіз стратегічного управління безпеки бізнесу

Стратегічне управління економічною безпекою – це процес управління стратегічним плануванням та розробленою стратегією забезпечення економічної безпеки з урахуванням взаємозв'язку внутрішнього середовища підприємства із зовнішнім та адаптації до їх змін для досягнення мети підприємства та захист його від впливу загроз, ризиків і досягнення безпечного функціонування [26, с. 81]. Аналіз стратегічного управління безпеки бізнесу забезпечує оцінку внутрішнього та зовнішнього середовища підприємства, визначення рівня впливу зовнішніх загроз та адаптацію сильних сторін для захисту інтересів персоналу та власників.

Проаналізуємо показники стану безпеки бізнесу за всіма напрямками діяльності. Важливою складовою безпеки бізнесу є фінансова безпека. Фінансова безпека підприємства – це захист його діяльності від негативних впливів зовнішнього середовища, а також можливість швидкого усунення різноманітних загроз або пристосувань до існуючих умов, які не позначаються негативно на його діяльність [27]. Показниками фінансової безпеки є показники платоспроможності, прибутковості, ліквідності, оборотності оборотних коштів, рентабельності. За даними фінансової звітності проведемо розрахунки ключових показників та узагальнимо в таблиці 2.2.

Отже, проведений аналіз показників фінансової безпеки дає підстави зробити висновок, що топ-менеджери ТОВ «Мобіліс-АМ» володіють мистецтвом ведення бізнесу. Коефіцієнт абсолютної ліквідності становить 0,4 при нормативному значенні 0,2, що вказує на те, ТОВ «Мобіліс-АМ» має фінансові можливості виконати боргові зобов'язання. Про стабільний фінансовий стан вказує коефіцієнт термінової ліквідності. При нормативному значенні цього показника 0,7 фактично досягнуто 1,1, що вказує на те, що при необхідності термінового погашення боргів товариство має необхідну суму високоліквідних активів.

Фінансові кошти ТОВ «Мобіліс-АМ» використовує ефективно про що свідчить показник загальної ліквідності, фактичне значення становить 2 та відповідає нормативній величині. Оскільки, діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» не вимагає великих запасів товаро-матеріальних цінностей, тому товариство вчасно розраховується з дебіторською заборгованістю.

Таблиця 2.2

## Стан фінансові безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ»

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
Показники ліквідності			
1.	Коефіцієнт абсолютної ліквідності	$\geq 0,2$	0,4
2.	Коефіцієнт термінової ліквідності	$\geq 0,7$	1,1
3.	Коефіцієнт загальної ліквідності	$\geq 2$	2
Показники платоспроможності			
1.	Коефіцієнт автономії	$\geq 0,5$	0,5
2.	Коефіцієнт фінансового ризику	$< 1$	0,7
3.	Коефіцієнт обіговості оборотних активів	$\geq 1$	5,6
4.	Коефіцієнт обіговості необоротних активів	$\geq 1$	3,9
Показники рентабельності			
1.	Рентабельність активів	$\geq 10\%$	18%
2.	Рентабельність інвестицій	$\geq 10\%$	12%
3.	Рентабельність наданих послуг	$\geq 20\%$	55%

Розглянемо показники платоспроможності. В результаті аналізу стану безпеки бізнесу встановлено, що коефіцієнт фінансової незалежності дорівнює 0,5 і вказує на те, що товариство автономно незалежне від позичкових коштів, тобто частка власного капіталу у підсумку балансу забезпечує безперервну діяльність. Коефіцієнт оборотності оборотних активів характеризує здатність вміло вкладати кошти та одержувати вигоду. Чим вищий цей показник, тим успішнішою є організація, оскільки тривалість одного обороту зменшується, в результаті виручка зростає та можливість реінвестування збільшується. Коефіцієнт оборотності оборотних активів у 2022 р. становить 5,6 при

мінімальному значенні 1. Підприємницька діяльність пов'язана з ризиками, а тому необхідно контролювати показник фінансового ризику та дотримуватися оптимального співвідношення власних та залучених коштів. Розрахований коефіцієнт фінансового ризику становить 0,7, що позитивно характеризує структуру капіталу. Коефіцієнт оборотності необоротних активів – фінансовий показник, що розраховується як відношення обороту компанії до середньорічної величини сумарних активів [28, с. 86]. Цей показник вказує на ефективність прийняття управлінських рішень щодо використання ресурсів виробництва та можливості примножувати фінансові ресурси. Коефіцієнт оборотності необоротних активів у 2022 р. становить 3,9 при пороговому значенні 1, що є позитивним чинником фінансової безпеки.

Показники рентабельності - це основний інструмент фінансового аналізу та планування розвитку компанії, який демонструє, що підприємство правильно використовує власні витрати, покриваючи витрати та водночас отримуючи прибуток [28, с. 87]. Проведений аналіз рентабельності майна вказує на те, що ТОВ «Мобіліс-АМ» ефективно використовує наявне майно, про що свідчить розрахований показник, який становить 18% при пороговому значенні 10%. Рентабельність інвестицій - фінансовий коефіцієнт, який ілюструє рівень прибутковості або збитковості бізнесу, враховуючи суму зроблених у цей бізнес інвестицій. ROI традиційно виражається у відсотках, рідше - у вигляді дроби [26, с. 88]. Прибуток на інвестований капітал склав у 2022 р – 12% при нормативному значенні 10%, що вказує на ефективність інвестицій та прибутковість. Важливим показником фінансової безпеки є рентабельність реалізованих послуг. Цей показник характеризує рівень конкурентоспроможності послуг та попиту на ринку. У 2021-2022 рр. затребуваність послуг щодо ремонту та технічного обслуговування автотранспорту є високою, а досягнута ефективність наданих послуг, яка становить – 55% та позитивно характеризує безпеку бізнесу.

Отже, проведений аналіз стану фінансової безпеки бізнесу показує, що досягнуті фінансово-економічні показники позитивно характеризують підприємницьку діяльність ТОВ «Мобіліс-АМ» у фінансовій сфері.



Важливою складовою безпеки бізнесу є техніко-технологічна складова, яка характеризує здатність організації відповідати вимогам сучасних технологій найкращим надання послуг з метою підвищення якості та оптимізації витрат. світовим аналогом для оптимізації витрат. У ТОВ «Мобіліс-АМ» проаналізовано основні показники, які характеризують ефективність використання основного капіталу: фондівіддача, фондоозброєність праці, коефіцієнти вибуття та оновлення основних засобів, матеріаломісткість та енергомісткість послуг, коефіцієнт браку технологічної системи. Результати аналізу стану техніко-технологічній безпеки узагальнено у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

## Стан безпеки техніко-технологічної безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ»

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
Показники ділової активності			
1.	Фондовіддача основних засобів	$\geq 1$	200
2.	Фондоозброєність праці	$\geq 1$	400
3.	Коефіцієнт вибуття основних засобів	$< 1$	0,4
4.	Коефіцієнт оновлення основного засобів	$\geq 1$	1,8
5.	Матеріаломісткість послуг	10-30%	25%
6.	Енергомісткість послуг	5-7%	10%
7.	Коефіцієнт браку технологічної системи	1-3%	2%

Показник фондівіддачі основних засобів характеризує ефективність використання основних засобів підприємства та показує скільки наданих послуг припадає на одну гривню використаних основних засобів. Розрахований показник ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на те, що основні засоби використовуються ефективно з оптимальною економічною віддачею. Фондоозброєність праці характеризує рівень технічної оснащеності праці, величину основних виробничих фондів, які використовує один працівник [27]. Показник фондоозброєності праці вказує на рівень якості устаткування та обладнання,

відповідність технічного рівня сучасним вимогам часу. Розрахований показник ТОВ «Мобіліс-АМ» відповідає встановленим нормам. Варто наголосити, що господарське товариство використовує автоматизовану комп'ютерну діагностику та сучасні технології щодо обслуговування та капітального ремонту автотранспорту. Показники оновлення та вибуття основних засобів відповідають пороговим значенням.

Коефіцієнт браку технологічної системи операції (процесу, виробничого підрозділу, підприємства): відношення обсягу продукції з неусувними критичними дефектами до обсягу всієї продукції, виготовленої за розглядуваний календарний проміжок часу технологічною системою операції [31]. Загалом, ТОВ «Мобіліс-АМ» відповідально ставиться до якості обслуговування та ефективності використання основних фондів. Коефіцієнт браку становить 2%, що відповідає нормативному значенню. З позиції оцінки стану техніко-технологічної безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ» досягнуті техніко-технологічні показники позитивно характеризують підприємницьку діяльність. Шляхами підвищення техніко-технологічної безпеки є використання альтернативних джерел енергії з метою зменшення енергомісткості послуг.

Кадрова безпека - це процес запобігання негативним впливам на економічну безпеку підприємства за рахунок ризиків і загроз, пов'язаних із персоналом, його інтелектуальним потенціалом та трудовими відносинами в цілому [29, с. 46]. Ефективна кадрова безпека впливає на формування стратегії безпеки бізнесу у досягненні економічного зростання та стабільності розвитку.

Високий рівень дисципліни; зростання чисельності кваліфікованих кадрів, зниження плинності кадрів, досягнення високого освітнього рівня та компетентність керівників є основними ознаками зниження кадрових ризиків, а отже напрямками, що забезпечують безпеку бізнесу [31]. Проведемо аналіз стану безпеки бізнесу у кадровій сфері за такими показниками: коефіцієнт забезпечення персоналом, плинності кадрів, продуктивності праці, коефіцієнт мотивації та стимулювання праці, коефіцієнт інтелектуального рівня працівника.

За даними звітності ТОВ «Мобіліс-АМ» проведемо розрахунки та узагальнені дані стану кадрової безпеки у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4

## Стан кадрової безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ»

№п/п	Показники	Нормативне значення	Фактичне значення
1.	Коефіцієнт забезпеченості персоналом	1	0,9
2.	Коефіцієнт плинності кадрів	< 1	0,1
3.	Продуктивність праці	≥ 1	10000
4.	Коефіцієнт мотивації та стимулювання персоналу	1	1
5.	Коефіцієнт інтелектуального рівня працівників	1	0,8

Отже, проведені розрахунки вказують на те, що стан кадрової безпеки ТОВ «Мобіліс-АМ» сприяє мінімізації загроз від персоналу та створює умови до прагнення кожного працівника до ефективної роботи. Як показують розраховані показники стану безпеки у кадровій сфері ТОВ «Мобіліс-АМ» забезпечене трудовими ресурсами, розвинутий мотиваційний менеджмент сприяє креативності ідей та творчого ставлення до праці персоналом. Загалом у господарському товаристві створені сприятливі умови праці, є достатній рівень комфортності та стимулювання продуктивності праці, а також створені умови для підвищення кваліфікації працівників, адаптації до змін зовнішнього середовища та високої соціальної відповідальності.

#### 2.4. Удосконалення стратегії безпеки бізнесу в сучасних умовах

Ефективне управління сприяє підвищенню конкурентоспроможності підприємства та зміцненню безпеки бізнесу. Сьогодні, в умовах воєнного стану, кожне підприємство повинно враховувати нестабільність зовнішнього середовища та приймаючи стратегічні управлінські рішення з питань безпеки бізнесу зважати на:

1) циклічність економічного розвитку та особливості політичної ситуація країни, завдяки чому можна вибрати інструменти безпеки підприємства;

2) здійснювати системний, ситуаційний та цільовий аналіз альтернативних стратегічних пріоритетів розвитку;

3) визначати перспективи розвитку з врахуванням зовнішніх загроз та можливостей використовуючи ефективні моделі стратегічного управління.

Підприємства, які формують стратегію безпеки бізнесу мають такі переваги:

- зменшується негативний вплив загроз зовнішнього середовища;
- мінімізуються ризики підприємницької діяльності;
- збільшується можливість ідентифікувати зовнішні можливості та адаптувати чинники внутрішнього середовища до змін, які впливають на рівень економічної безпеки;
- одержання достовірних інформаційних ресурсів для формування стратегії безпеки бізнесу та зростання конкурентних переваг;
- удосконалення системи стратегічної економічної безпеки та забезпечення відповідності результатів діяльності поставленим цілям;
- забезпечення ефективного мотиваційного менеджменту;
- запровадження стратегічного контролю;
- завдяки аналізу, координації, мотивації та контролю виконання стратегічних планів безпеки бізнесу забезпечуються динамічні зміни підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Формувати стратегію безпеки бізнесу можна завдяки такому алгоритму: визначення місії бізнесу; виявлення резервів підвищення результативності з врахуванням зовнішніх можливостей; вибір стратегії; визначення цілей; формування стратегічного плану та вибір альтернативних варіантів тактичних дій; контроль за результатами впровадження стратегії. Стратегічно орієнтоване підприємство завдяки ефективній системі стратегічного планування здатне реалізувати концепцію стратегії безпеки бізнесу. Елементи стратегічного управління безпеки бізнесу можна структурувати у вигляді моделі (рис. 2.6).

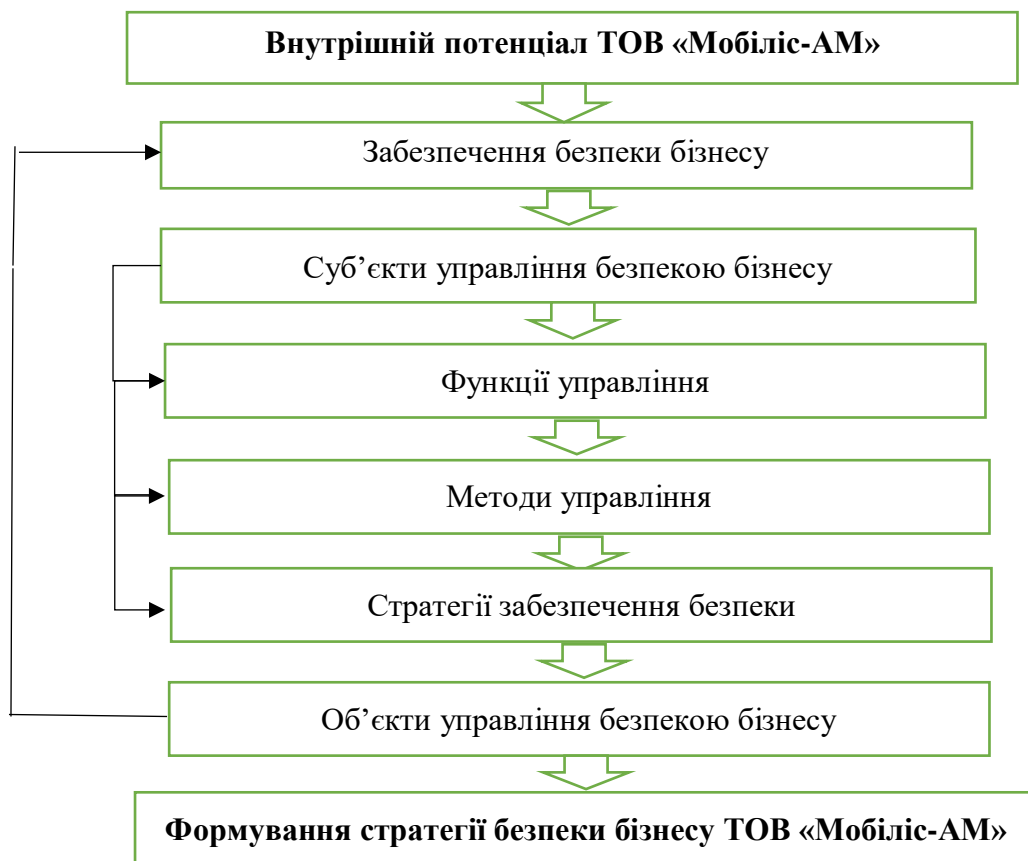


Рис. 2.6. Модель формування стратегії безпеки бізнесу [32]

Внутрішній потенціал передбачає наявність висококваліфікованого персоналу, сучасної техніко-технологічної бази, якісного інформаційне забезпечення, фінансових можливостей.

До суб'єктів управління безпекою бізнесу відносяться менеджери усіх рівнів, керівники структурних підрозділів, які забезпечують дотримання безпеки бізнесу у всіх напрямках: фінансова, кадрова, інформаційна, силова, техніко-технологічна, екологічна, правова. Суб'єктами безпеки бізнесу є персонал служби безпеки або залучені фахівці організації, які надають послуги із захисту підприємницької діяльності та працюють на умовах аутсорсингу.

Об'єктами управління безпекою бізнесу є усі структурні підрозділи та напрямки діяльності товариства. Дії суб'єктів управління безпеки бізнесу спрямовані на забезпечення збалансованого та безперервного розвитку організації завдяки використанню усіх наявних ресурсів та сильних сторін підприємницької діяльності.

Процес формування стратегії безпеки бізнесу відображається у функціях управлінській діяльності ТОВ «Мобіліс-АМ»:

1. Планування - це процес обґрунтування стратегічних цілей щодо стратегічного забезпечення безпеки бізнесу, який включає:

- наявність системного аналізу стратегій безпеки;
- формування інтегрованого стратегічного плану безпеки товариства та його відповідності стратегічним цілям;
- розробка програми впровадження заходів щодо формування безпечного середовища.

2. Організація – це процес об'єднання зусиль власників та персоналу товариства для забезпечення безпеки, яка передбачає:

- створення служби безпеки та формування робочих груп забезпечення безпеки бізнесу;
- удосконалення організаційної структури управління безпекою товариства;
- делегування суб'єктам забезпечення безпеки відповідних функцій, надання повноважень та відповідальності;
- визначення інструментарію формування стратегії безпеки бізнесу.

3. Координація – це процес узгодженості та впорядкування стратегічної діяльності господарського товариства з метою пропорційного, гармонійного та безпечного розвитку усіх напрямків діяльності. Сюди відноситься:

- збалансоване використання матеріальних, трудових, інтелектуальних, фінансових та інформаційних ресурсів.
- налагодження вертикальних та горизонтальних комунікаційних зв'язків зворотного зв'язку між суб'єктами управління для узгодженості дій щодо формування стратегії безпеки бізнесу

4. Мотивація – це процес внутрішнього стимулу до проведення заходів щодо використання сучасних засобів та методів забезпечення безпеки бізнесу, а саме:

- ефективна мотивація та стимулювання праці персоналу сприяє забезпеченню рівню безпеки бізнесу;

- заохочення до підвищення кваліфікації та креативного ставлення до виконання функціональних обов'язків зміцнюють сильні сторони організації, підвищують соціальну відповідальність колективу та сприяють безпеці організації.

5. Контроль – це процес визначення якості прийняття управлінського рішення та виконання заходів працівниками господарського товариства, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей:

- проведення постійного моніторингу за етапами формування та виконання стратегії безпеки бізнесу;

- оцінка ефективності заходів забезпечення безпеки підприємства та здійснення контролю за виконанням стратегічного плану розвитку господарського товариства.

Використовуючи методи управління (економічні, адміністративні, соціально-психологічні, юридичні) суб'єкти управління здійснюють цілеспрямований вплив на рівень безпеки бізнесу. Стратегія безпеки бізнесу ТОВ «Мобіліс-АМ» передбачає забезпечення максимального рівня безпеки функціонування підприємства та вказує вектор розвитку господарського товариства на довгострокову перспективу, а також створює: захисний бар'єр негативного впливу загроз зовнішнього середовища; сприятливі внутрішні умови для усунення ризиків підприємницької діяльності; належний рівень безпеки бізнесу.

Для формування стратегії безпеки бізнесу необхідно проаналізувати складові безпеки бізнесу організації, визначити резерви зміцнення безпеки та потенціалу організації, здійснювати моніторинг зовнішнього середовища та аналіз конкурентних переваг господарського товариства, визначити особливості взаємодії внутрішнього середовища із зовнішнім середовищем. Ефективна стратегія безпеки бізнесу сприятиме виконанню головної місії господарського товариства та досягненню намічених стратегічних цілей.

## Висновки до другого розділу

Формування стратегії безпеки бізнесу покликана створити умови для захисту суб'єкта підприємницької діяльності від негативного впливу загроз зовнішнього середовища та підприємницького ризику на всіх етапах життєвого циклу та стадіях функціонування.

Безпека бізнесу характеризується результатами діяльності підприємства, а також залежить від ефективності прийняття стратегічних рішень щодо напрямку розвитку на довгострокову перспективу.

ТОВ «Мобіліс-АМ» створене з метою надання послуг сервісного обслуговування та ремонту автотранспорту. За період 2020-2022 рр. господарське товариство працювало прибутково та розвивало конкурентні переваги.

Проведений аналіз ТОВ «Мобіліс-АМ» вказує на те, що показники, які характеризують стан безпеки у фінансовій, кадровій, техніко-технологічній сфері відповідають встановленим нормативам та не створюють загроз внутрішній безпеці.

Проаналізовано основні загрози, які найбільше впливають на безпеку бізнесу. До зовнішніх загроз належать політичні та економічні кризи, негативний вплив воєнного стану на макроекономічні показники розвитку економіки, наявність недобросовісних конкурентів, які використовують протиправні дії щодо захоплення ринків збуту, соціальна напруженість та невизначеність в умовах війни, зростання рівня інфляції, зростання безробіття та зубожіння населення, стихійні явища та енергетична криза внаслідок ракетних атак.

З метою зміцнення безпеки бізнесу необхідно:

- підвищити результативність роботи та фінансову стійкість показників.
- сприяти підвищенню ключових чинників успіху;
- підвищувати рівень кваліфікації персоналу, використовувати сучасні механізми стимулювання праці;
- здійснювати інвестиційні заходи ресурсозбереження надання послуг.



## ВИСНОВКИ

Середовище бізнесу – це сукупність прихованих і явних, прямих та опосередкованих важелів впливу, які задають вектор розвитку суспільства, організацій та населення. Важливою складовою успіху функціонування бізнесу є його безпека. Від своєчасних та ефективних управлінських рішень залежить успіх або невдачі функціонування організації.

Основа успішного бізнесу – це надійний захист та термінова реакція на негативний вплив загроз і небезпек зовнішнього середовища. З цією метою організація повинна системно, своєчасно та правильно досліджувати чинники зовнішнього середовища і на основі одержаної інформаційно бази адаптувати внутрішній потенціал для миттєвого запобігання та ліквідації наслідків ризикових ситуацій.

З метою зміцнення безпеки бізнесу кожне підприємство повинно бути стратегічно орієнтоване та формувати стратегію безпеки бізнесу. Основними завдання системи безпеки бізнесу та стратегічного управління є такі:

- формування інформаційного забезпечення щодо ймовірності виникнення загрози зовнішнього середовища;

- ідентифікація чинників внутрішнього середовища, тобто визначення слабких сторін організації, які можуть спричинити виникнення небезпеки підприємницького ризику;

- прогнозування результатів діяльності за різними альтернативними варіантами розвитку подій;

- формування управлінського рішення щодо вектору стратегічного розвитку та безпеки бізнесу;

- створення захисту комерційної таємниці та організаційної структури від посягань конкурентів.

Формування стратегії безпеки бізнесу залежить від законодавчої бази, політичного становища країни, демографічної ситуації, техніко-технологічного

розвитку та бюджетного дефіциту країни. Стратегія безпеки бізнесу повинна бути обґрунтованою та спиратися на дотриманні таких принципів:

- законності;
- дотримання прав і свободи громадян;
- децентралізованого та централізованого управління;
- фаховості та компетентності менеджерів;
- конфіденційності та надійності інформації;
- синергетичного використання внутрішнього потенціалу;
- унікальності та відповідальності за досягнення безпеки;
- впровадження сучасного техніко-технологічного обладнання та устаткування;
- наявність корпоративної етики та сприятливого морально-психологічного клімату;
- координаційної та комунікативної взаємодії з контактною аудиторією.
- дані принципи характеризують якість і надійність системи економічної безпеки.

Динамічний розвиток підприємства впливає на стан безпеки, а тому важливо постійно вдосконалювати рівень захисту та надійності функціонування організації. З метою формування стратегії безпеки бізнесу ТОВ «Мобіліс-АМ» необхідно здійснювати організаційні зміни апарату та технічного управління безпекою. На рівень безпеки бізнесу найбільше впливає людський чинник, а тому, укомплектування організації професійно підготовленими фахівцями у сфері безпеки бізнесу підвищить захист від небажаного впливу чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Результативність заходів безпеки бізнесу досягне максимального значення лише у тому випадку, коли усі працівники усвідомлять важливість та необхідність дотримання превентивних заходів уникнення загроз та підприємницьких ризиків.

Формування стратегії безпеки бізнесу створює умови для розвитку ТОВ «Мобіліс-АМ» та протидіє загрозам та ризикам шляхом:

- дотримання граничних параметрів відхилень основних показників функціонування організації;
- визначення циклічності та інтенсивності впливу загроз на функціонування та розвиток організації, ідентифікація джерел прояву та причин виникнення негативного впливу чинників на процеси діяльності організації;
  - прогнозування наслідків впливу негативних чинників на фінансово-економічну складову безпеки бізнесу;
  - комплексний ситуаційний аналіз впливу чинників зовнішнього середовища, адаптація внутрішнього потенціалу, стану безпеки бізнесу тенденцій її розвитку.

З метою зміцнення безпеки бізнесу ТОВ «Мобіліс-АМ» пропонуємо впровадити такі заходи стратегічного управління:

- підвищення результатів діяльності та стійкості основних фінансово-економічних показників. Підвищення фінансової стабільності сприятиме вільному маневруванню грошовими коштами, та ефективному використанню потенціалу організації з метою досягнення стратегічних цілей;
- досягнення конкурентних переваг та стабільної ринкової позиції. Висока конкурентоспроможність наданих послуг сприятиме задоволенню потреб клієнтів, підвищенню попиту на послуги технічного обслуговування та ремонту автотранспорту та одержання максимально можливого прибутку;
- забезпечення високого професійного рівня кваліфікації персоналу. За рахунок високої компетенції та досвіду роботи персоналу збільшується обсяг наданих послуг, підвищується рівень економічної стабільності та зростають прибутки організації. З метою підвищення якості та продуктивності праці необхідно запровадити дієву систему мотивації та стимулювання праці.
- впровадження інвестиційної політики у ресурсозбереження наданих послуг. В умовах війни та ракетних атак на критичну інфраструктуру необхідно використовувати альтернативні джерела енергопостачання. Стратегічна програма ресурсозбереження сприятиме економії природних ресурсів та підвищить рівень безпеки бізнесу підприємства.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Astafieva K. Strategy for ensuring economic security for ensuring economic security of micro-and small-sized enterprises / K. Astafieva, H. Temchenko, O. Bondarchuk // *Social economics. Kharkiv*, 2020. N 59. 7 p. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/16119/15010>
2. Передерій Т.С. Стратегія цифрової безпеки підприємства як драйвер цифрової трансформації економіки України. *Вісник економічної науки України*. 2019. № 2 (37). С. 201-204. URL: <http://dspace.nbuu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/163994/34-Perederii.pdf?sequence=1>
3. Конституція України, прийнята на п'ятій сесії Верховної Ради України 28 червня 1996 р. Відомості Верховної Ради України. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр>
4. Господарський кодекс України: Закон України № 436-IV від 16.01.2003 р. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2003. №18-22 URL: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/436-15>
5. Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Проблеми зміцнення фінансової безпеки в умовах глобалізації. *Innovative technologies in science and practice. Abstracts of VI International Scientific and Practical Conference*. Haifa, Israel. 2021. Pp. 84-86. URL: <https://isg-konf.com>.
6. Орехова, К., Головка, О., & Гайда, П. (2022). Стратегічне забезпечення фінансової безпеки підприємства в умовах Covid-19. *Соціальна економіка, (64)*. URL: <https://periodicals.karazin.ua/soceconom/article/view/21145>
7. Гримак А.В., Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. Львів: Новий світ-2000, 2012. 439 с.
8. Грищенко В. Ф. Безпека підприємницької діяльності як складова національної безпеки держави. *Ефективна економіка*. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12\\_2015/5.pdf](http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/12_2015/5.pdf)

9. Макеєва О.М. Безпека підприємництва: теоретико-правові засади. *Ефективна економіка*. URL: <https://er.nau.edu.ua/bitstream/NAU/31285/1>

10. Михаліцька Н.Я. Тенденції розвитку торговельного підприємництва в Україні. *Науковий вісник Донецького національного університету*. Серія В «Економіка і право». № 1/2015. С.248-253. URL: <https://jvestnik-c.donnu.edu.ua/article/view/316>

11. Гавриш О. А. Розроблення стратегії забезпечення економічної безпеки підприємств енергетичної галузі. *Економічний вісник НТУУ «КПІ»* : збірник наукових праць. 2016. № 13. С. 143-149.

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

13. Смірная С. М. Формування стратегії фінансово-економічної безпеки підприємства. *Електронне наукове фахове видання з економічних наук «Modern Economics»*, №8 (2018). С. 190-198.

14. Полозова Т. В. Формування стратегії забезпечення економічної безпеки підприємства. *Сучасні економічні стратегії: інновації, безпека та сталий розвиток: колективна монографія*. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 272-280.

15. Михаліцька Н.Я., Цвайг Х.І. Фінансові ризики та їх вплив на фінансову безпеку підприємства. *Науковий журнал «Причорноморські економічні студії»*. Одеса: Причорноморський науково-дослідний інститут економіки та інновацій, 2017. Вип. 22. С. 128-132. URL: [http://bses.in.ua/journals/2017/22\\_2017/30.pdf](http://bses.in.ua/journals/2017/22_2017/30.pdf)

16. Сороківська О.А. Особливості формування теоретичних засад економічної безпеки підприємств малого бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 6. URL: <http://global.national.in.ua/issue-6-2015>.

17. Копитко М.І., Михаліцька Н.Я., Верескля М.Р. Корпоративна культура як стратегічний напрям управління підприємством в умовах сучасних викликів.

*Вчені записки Університету «КРОК»*. 2021. №2 (62). С. 83-89. URL: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2021-62-92-99>

18. Губарева І. О. Формування стратегічних орієнтирів забезпечення економічної безпеки національної економіки. *Актуальні проблеми економіки*. 2015. № 6. С. 122-129. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape\\_2015\\_6\\_17](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ape_2015_6_17)

19. Верескля М.Р., Копитко М.І., Групська Х.А. Тенденції і виклики у сфері консалтингу та управління бізнес-процесами. *Соціально-правові студії*. 2021. Випуск 2 (12). С. 151-159. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/3938>

20. Роженко О. В. Стратегії економічної безпеки підприємства. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2015. Вип. 51. С. 51-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp\\_2015\\_51\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vetp_2015_51_11)

21. Балацький Є. О. Стратегія забезпечення фінансової безпеки підприємств: сучасні реалії. *Ефективна економіка*. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4237>

22. Організація наукових досліджень у сфері менеджменту та безпеки організації: підручник / В. Бліхар, О. Омельчук, В. Вовк, М. Бліхар, М. Копитко, М. Верескля, Н. Михаліцька. Вид-во ХУУП імені Леоніда Юзькова, 2022. 443 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4846>

23. Черняк Г. М. Механізм вибору стратегії забезпечення економічної безпеки енергетичних підприємств. *Ефективна економіка* № 3, 2016. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=4863>

24. Nobela, V. (2020) Economy offshoring in the national economic security. *Scientific Horizons*, 23(12), 109-120. URL: <http://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/4167>

25. Буряк Є. В. Соціально-економічні аспекти сталого розвитку України в умовах війни (євроінтеграційні аспекти). *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Випуск 34/2022. URL: [file:///C:/Users/admin/Downloads/617-Article%20Text-1129-1-10-20221018%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/admin/Downloads/617-Article%20Text-1129-1-10-20221018%20(2).pdf)

26. Гобела В. В., Дудюк В. С., Гобела В. М. Формування заходів управління екологізацією у посткризовий період. *Вісник НЛТУУ*. 2021. Том 31. № 5. С. 79 – 83. URL: <https://doi.org/10.36930/40310512>

27. Москвін Б.Ю. Економічна безпека фінансових інституцій в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка і організація управління*. URL: <https://jeou.donnu.edu.ua/article/view/12549>

28. Ситник Г.В., Блакита Г.В., Гуляєва Н.М. Економічна безпека підприємництва в Україні : монографія. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2020. 284 с. URL: <https://knute.edu.ua/file/MjkwMjQ=/5a.pdf>

29. Франчук В.І., Михаліцька Н.Я., Пригунов П.Я., Мельник С.І., Штангрет М.Й. Детективна діяльність у сфері економічної безпеки : навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2016. 132 с. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/474>

30. Зайченко К. С. Економічна безпека підприємства: сутність та ознаки забезпечення. *Ефективна економіка*. URL: [https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25534/1/O\\_Sosnovska\\_M\\_Zhytar\\_OF\\_3\(81\)\\_FI\\_TU\\_UDFSU.pdf](https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/25534/1/O_Sosnovska_M_Zhytar_OF_3(81)_FI_TU_UDFSU.pdf)

31. Михаліцька, Н.Я., Цвайг, Х.І. Фінансова безпека у торговельному підприємстві *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. Серія економічна. 2014. Випуск 2. С. 330-342. URL: <https://dspace.lvduvs.edu.ua/handle/1234567890/1405>

32. Пушак, Я., Трушкіна, Н. Правове забезпечення економічної безпеки держави в умовах індустрії 4.0. *Цифрова економіка та економічна безпека*, 2022. С. 135-142.