

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту

(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою

(повна назва)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

### Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Управління системою зовнішніх комунікацій як складова  
фінансово-економічної безпеки бізнесу

(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБм-20-1

Могилат В.А.

(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо-професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління

фінансово-економічною безпекою

(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Гришко С.В.

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

Полозова Т.В.

(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

Тип програми освітньо-професійна  
(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 21 р.

## ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Могилату Владиславу Анатолійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Управління системою зовнішніх комунікацій як складова фінансово-економічної безпеки бізнесу

затверджена наказом по університету від 05 11 2021 р. № 1639Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 11.12. 2021р.

3. Вихідні дані до роботи Фінансова звітність підприємства, періодичні видання, наукова література, інформаційні ресурси мережі Інтернет

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Інформаційне середовище економічної безпеки. 2. Аналіз діяльності та управління дизайн студії «Хаус Рімейк». 3. Удосконалення механізму комунікацій зовнішніми зв'язками бізнесу. Висновки. Перелік джерел посилання. Додатки.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій (слайдів)

1-2. Об'єкт, мета і завдання дослідження. 3-5. Теоретичні основи формування безпекової складової зовнішніх комунікацій бізнесу. 6-8. Аналіз діяльності дизайн-студії "Хаус Рімейк".9. Система захисту бізнесу компанії «Хаус Рімейк».10-11. Напрямки удосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями.12. Модель управління зовнішніми комунікаціями з урахуванням безпекової складової.

6. Консультанти розділів роботи (п.6 включається до завдання за наявності консультантів згідно з наказом, зазначеним у п.1 )

Найменування розділу	Консультант (посада, прізвище, ім'я, по батькові)	Позначка консультанта про виконання розділу	
		підпис	дата

#### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	05.11. 2021-10.11. 2021	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	11.11. 2021-16.11. 2021	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	17.11. 2021-26.11. 2021	виконано
4	Оформлення роботи	27.11. 2021-05.12. 2021	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	06.12. 2021-07.12. 2021	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	07.12. 2021-08.12. 2021	виконано
7	Рецензування роботи	09.12.2021-10.12. 2021	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	11.12.2021	виконано

Дата видачі завдання 05 листопада 2021 р.

Студент \_\_\_\_\_ (підпис) Могилат В.А.

Керівник роботи \_\_\_\_\_ (підпис) доц. Гришко С.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 81 с., 12 табл., 10 рис., 31 джерел, 2 додатки.

КОМУНІКАЦІЇ, ЗОВНІШНІ КОМУНІКАЦІЇ, ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА КОМУНІКАЦІЙ, ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА.

Об'єктом дослідження є організація безпеки зовнішніх комунікацій дизайн-студії «Хаус Рімейк».

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для побудови системи зовнішніх комунікацій бізнесу з урахуванням вимог фінансово-економічної безпеки.

Розглянуто теоретико-організаційні аспекти забезпечення економічної безпеки в сфері зовнішніх комунікації бізнесу: досліджено сферу забезпечення економічної безпеки та управління зовнішніми комунікаціями, показаний зв'язок між ними. Здійснено аналіз діяльності та управління зовнішніми комунікаціями дизайн-студії «Хаус Рімейк». Розроблені напрями удосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями бізнесу. Запропоновано методичний підхід до розробки системи управління зовнішніми комунікаціями з урахуванням безпекової складової. Розроблені заходи для безпекового вдосконалення системи зовнішніх комунікацій компанії «Хаус Рімейк».

## **ABSTRACT**

Qualification work: 81 pages, 12 tables, 10 pages, 31 pages, 2 appendices.

**COMMUNICATIONS, EXTERNAL COMMUNICATIONS,  
INFORMATION SECURITY, COMMUNICATIONS SYSTEM, PLANNING,  
FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, SECURITY**

The object of the research is the organization of the security for external communications of the House Remake design studio.

The aim of the work is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for building a system of external business communications taking into account the requirements of financial and economic security. Theoretical and organizational aspects of economic security in the field of external communications of business are considered: the spheres of economic security and management of external communications are studied and the connection between them is shown. The activities of House Remake and their management of external communications were analyzed. Directions for improving the management system of external business communications have been developed. A methodical approach to the development of an external communications management system taking into account the security component is proposed. Measures have been developed for the security improvement of House Remake's external communications system.

## ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи формування безпекової складової зовнішніх комунікацій бізнесу.....	12
1.1 Захист економічної безпеки бізнесу як система.....	12
1.2 Зовнішні комунікації як елемент фінансово-економічної безпеки.....	21
1.3 Механізм управління підприємством та його комунікаціями в контексті фінансово-економічної безпеки.....	26
2 Аналіз діяльності та управління зовнішніми комунікаціями дизайн студії «Хаус Рімейк» .....	36
2.1 Характеристика діяльності та контуру управління дизайн студії «Хаус Рімейк» .....	36
2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства.....	43
2.3 Аналіз існуючих механізмів безпеки та управління системою зовнішніх комунікацій «Хаус Рімейк».....	56
3 Удосконалення системи комунікацій зовнішніми зв'язками бізнесу.....	62
3.1 Напрямки удосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями.....	62
3.2 Розробка системи управління зовнішніми комунікаціями з урахуванням безпекової складової.....	65
3.3 Вдосконалення системи зовнішніх комунікацій компанії «Хаус Рімейк» .....	70
Висновки.....	76
Перелік джерел посилання.....	78
Додаток А Копія публікації.....	82
Додаток Б Тези доповіді на конференції.....	87

## ВСТУП

Кожна підприємницька структура працює в умовах невизначеності протікання реальних соціальних, економічних та політичних подій. Наявність цих ризикових факторів впливає на прийняття рішень як менеджерів, так і керівників компанії. Невизначеність може стати проблемою для всієї компанії, так і кожного її підрозділу, що призведе до негативних результатів і створить перешкоди для досягнення цілей. Саме тому кожному підприємству необхідно весь час удосконалювати рівень фінансово-економічної безпеки підприємства а також регулярно проводити контроль зовнішніх комунікацій. Зміна їх змісту або кількісного вираження, може привести до зростання небажаних подій. Якщо розглядати процес управління механізмом фінансово-економічної безпеки підприємства більш детально, на початковому етапі, обов'язковим є розгляд ідентифікації всіх факторів, що можуть впливати на попередження, мінімізацію чи повну ліквідацію негативних наслідків дестабілізуючих чинників для підприємства.

Існуючі «небезпеки» для діяльності структур підприємства класифікуються як [29]:

- виклики – сукупність таких обставин, що не обов'язково мають негативний вплив, проте на які необхідно відреагувати через те що їх ігнорування може спричинити як позитивні, так і негативні наслідки для діяльності.

- загрози – вплив факторів зовнішнього середовища на суб'єкти чи внутрішні елементи виробничої системи підприємства, що може призвести до істотних втрат.

- ризики – настання суб'єктивних чи об'єктивних подій у кожній зі сфер діяльності організації, які можуть призвести до позитивних чи негативних наслідків для неї і спричинити відхилення від запланованих параметрів;

- безпека – форма прояву загрози, що призводить до реальних втрат. Для діяльності підприємницьких структур і безпосередньо для їх фінансово – економічної безпеки важливим процесом є ідентифікація ризиків, загроз та небезпек з метою їх попередження, мінімізації впливу або нейтралізації [29].

У зв'язку з цим, доречно підкреслювати увагу на класифікації загроз, тому що це дозволить досконально визначити фактори, які матимуть вплив на діяльність підприємства. Досліджуючи сферу керівництва механізмом фінансово-економічної безпеки компанії, можна з точністю встановити факт впливу на неї невизначеності умов середовища у контексті фінансово-економічної безпеки та всіх зовнішніх комунікацій компанії. Загалом невизначеність у моделях прийняття рішень відображається наявністю декількох можливих розв'язок кожної альтернативної ситуації. Невизначеність прийнято поділяти на : невизначеність середовища та особистості. Невизначеність середовища обумовлюється неповнотою інформації про фактори впливу внутрішнього та зовнішнього середовища та можливі наслідки розвитку подій у майбутньому, тоді як невизначеність особистісна пов'язана із суб'єктивністю сприйняття ситуації різними людьми залежно від мотивів, рівня знань та досвіду, думок, емоційного стану.

Причинами невизначеності можуть бути [29]:

- випадкові помилки управлінського персоналу;
- трудно прогнозовані та раптові зміни умов розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища;
- об'єктивний та суб'єктивний розвиток людського фактору.

Обов'язковим аспектом під час прийняття рішень для стабілізації рівня управління та забезпечення механізму фінансово-економічної безпеки є чітке розуміння відмінностей між потенційною втратою (зумовлюється появою ризику) та реальною втратою (поява загрози). У [29] автори деталізували категорію загроза як такі явища:

- сукупність умов і факторів, що створюють небезпеку життєво важливим інтересам об'єкта охорони, що характеризуються:

- об'єктивні й суб'єктивні явища в непрогнозованих умовах (стихійні лиха, несподівана зміна керівництвом держави податкового, митного та інших законодавств).

- кількісна і якісна оцінка загроз може бути зроблена тільки після їхнього настання, а не попередньо при ухваленні управлінського рішення. Всі джерела загрози поділяють на дві групи: об'єктивні, що виникають у результаті форс-мажорних обставин, та суб'єктивні, які мають внутрішнє та зовнішнє походження.

Таким чином, небезпека управлінню та забезпеченню механізму фінансово-економічної безпеки підприємництва становить складну явну форму що відображає реальну або потенційний шанс проявлення деструктивного впливу різних факторів та умов на їх реалізацію у процесі фінансового розвитку, що призводить до прямого або непрямого економічного збитку. Класифікація загроз фінансово – економічної безпеки підприємництва передбачає виділення наступних ознак [29]:

- рівень фінансового управління;
- походження загрози;
- сфера життєдіяльності виробника;
- систематичність прояву;
- тривалість впливу; ступінь керованості;
- ступінь ваги кризи виробника;

Ступінь фінансового забезпечення та адміністрування формує загрози, що відображають існуючу структуру економіки країни. За даною ознакою виділяються загрози на рівні національної безпеки а також безпеки підприємств. Вказані загрози, з одного боку, взаємопов'язані між собою, зумовлюють одна одну, проте з іншого боку, надзвичайно автономні. Це визначається складними перетинаючимися зв'язками, що характерні для держави і підприємств. у такий спосіб взаємозв'язок і обумовленість даних

загроз виявляється у тому що, якщо держава підтримуватиме неефективну податкову політику відносно господарюючих суб'єктів, то порушення фінансової безпеки підприємництва, яке проявиться в істотному скороченні їхніх доходів, спричинить їх заборгованість перед бюджетами, що, у свою чергу, буде причиною порушення фінансової безпеки регіону і держави. Автономність аналізованих загроз залежить від ступеня свободи та прав, які держава надає регіонам і підприємствам, а також від рівня втрат, що впливають за проявом загрози.

Також доцільно розглядати систему зовнішніх комунікацій підприємства так як вона безпосередньо впливає на надходження інформації до підприємства, цей же зовнішній канал може стати причиною витоку інформації.

Зовнішні комунікації - це обмін інформацією між компанією та її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація не існує ізольовано, компанії взаємодіють зі своїм зовнішнім середовищем. І від того, які саме фактори зовнішнього середовища (споживачі, конкуренти, преса, органи державного регулювання, громадські організації і т.д.) мають дуже великий вплив на роботу кожної компанії. Від результатів роботи кожної організації зовнішнього середовища залежать характер і способи комунікацій які буде проводити компанія.

Задача зовнішніх комунікацій зводиться до модифікації бажаної стратегічної позиції в роботу компанії, її комунікаційні звернення й символи на організаційному, виробничому і функціональному рівнях. Менеджери повинні точно вирішити, як вони хочуть представити організацію і її продукцію, При цьому важливо не відлякати клієнтів компанії, і розуміти, який імідж їхньої організації. Після цього вони повинні розробити комплекс засобів створення корпоративного іміджу, котрий зможе донести його до громадськості, і при цьому постійно відстежувати формування корпоративного іміджу конкурентів і його зміни.

Об'єктом дослідження є дизайн-студія «Хаус Рімейк». Предметом дослідження є зовнішні комунікації бізнесу в системі фінансово-економічної безпеки. Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій для побудови системи зовнішніх комунікацій бізнесу з урахуванням вимог фінансово-економічної безпеки.

Основними завданнями дослідження є:

- розглянути теоретичні основи формування безпекової складової зовнішніх комунікацій бізнесу;
- визначити особливості управління комунікаціями підприємства в контексті фінансово-економічної безпеки;
- проаналізувати особливості діяльності дизайн студії «Хаус Рімейк»;
- розкрити існуючі механізми безпеки та управління системою зовнішніх комунікацій «Хаус Рімейк»;
- визначити шляхи удосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями;
- запропонувати підходи до розробки системи управління зовнішніми комунікаціями з урахуванням безпекової складової;
- розробити пропозиції для вдосконалення системи зовнішніх комунікацій компанії «Хаус Рімейк».

Методичною основою для проведення дослідження були періодичні наукові видання, законодавство України, фінансова звітність досліджуваного підприємства.

Проводячи дослідження були використані методи аналізу та синтезу інформації, яка характеризує діяльність підприємства з гарантуванням його безпеки; порівняння та узагальнення показників безпеки діяльності підприємства. Тлумачення висновків що впливають з результатів аналізу ситуації, яка складається у гарантуванні безпеки підприємств.

Практична значимість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані

підприємствами будь-якої галузі для гарантування захисту всіх зовнішніх комунікацій підприємства.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції.

# 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕКОВОЇ СКЛАДОВОЇ ЗОВНІШНІХ КОМУНІКАЦІЙ БІЗНЕСУ

## 1.1 Захист економічної безпеки бізнесу як система

Під інформаційною безпекою підприємництва розуміють суму організаційно-управлінських, режимних, функціональних, профілактичних заходів, спрямованих на захист інформаційного середовища компанії від внутрішніх та зовнішніх загроз. Мова йде про інформацію якою володіє та використовує компанія (виробляє, передає або отримує) від несанкціонованого доступу, руйнування, модифікації, розкриття і затримок при надходженні. Все це є важливими факторами, які впливають на компанію в цілому.

Формація економічної безпеки відбудовується з урахуванням перерахованих завдань, умов конкурентної боротьби, специфіки бізнесу, технологічних особливостей, конкурентної стратегії, етапів життєвого циклу підприємства. Класифікація економічної безпеки кожного підприємства абсолютно індивідуальна. Її змістовність і дієвість багато в чому залежать від наявної в державі законодавчої бази, матеріально-технічних і фінансових ресурсів, що виділяє керуючий підприємства, сприймання кожним зі співробітників гарантування забезпечення захисту бізнесу, а також від знань і практичного досвіду начальника системи економічної безпеки, що безпосередньо займається побудовою й підтримкою самої системи. Перш ніж починати роботу над системою захисту економічної інформації необхідно як правильно розділити інформацію і що конкретно слід відносити до конфіденційної інформації, а що до комерційної таємниці.

Згідно з статтею 28 Закону України «Про інформацію» [31], інформацію поділяють за режимом доступу (на відкриту, та інформацію з обмеженим доступом), а остання за своїм правовим режимом поділяється на

конфіденційну, службову і таємну. Відкрита інформація, окрім тієї, доступ до якої не може бути обмежено відповідно до згаданого Закону (ст. 29), здатна переходити до категорії конфіденційної за рішенням її власника або уповноваженої ним особи; відомості, які становлять конфіденційну або таємну інформацію, можуть належати до об'єктів права інтелектуальної власності; інформація, що визнана конфіденційною за рішенням її власника або уповноваженої ним особи, може також бути віднесена до категорії таємної у випадках, передбачених законодавством. Закон України «Про інформацію» не містить чіткого розмежування понять конфіденційної інформації та комерційної таємниці.

В цьому Законі не встановлено, в чому саме полягає особливість правового режиму інформації комерційного та банківського характеру, але однозначно встановлюється, що такі відомості не можуть бути конфіденційною інформацією. Згідно зі статтею 505 Цивільного кодексу України, комерційною таємницею є інформація, яка є секретною в тому 118 розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та не є легкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з видом інформації, до якого вона належить. Комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть бути віднесені до комерційної таємниці. Створення ефективної системи інформаційної безпеки є неможливим без чіткого визначення загроз інформації, що охороняється [29].

Джерелами внутрішніх загроз можуть бути: адміністрація підприємства; персонал; технічні засоби забезпечення виробничої і трудової діяльності. Фахівці встановлюють, в середньому, наступне співвідношення зовнішніх і внутрішніх загроз: 82% загроз створюються співробітниками фірми або за їх прямої або опосередкованої участі; 17% загроз виникає ззовні – зовнішні загрози; 1% загроз створюється випадковими особами. Основними загрозами інформації є її розголошення, витік і несанкціонований доступ до її

джерел. З урахуванням викладеного залишається розглянути питання, які умови сприяють неправомірному оволодінню конфіденційною інформацією. Здійснивши узагальнення вітчизняних та закордонних підприємств, нами визначено ключові принципи формування системи економічної безпеки підприємства (Рис. 1.1) [29].

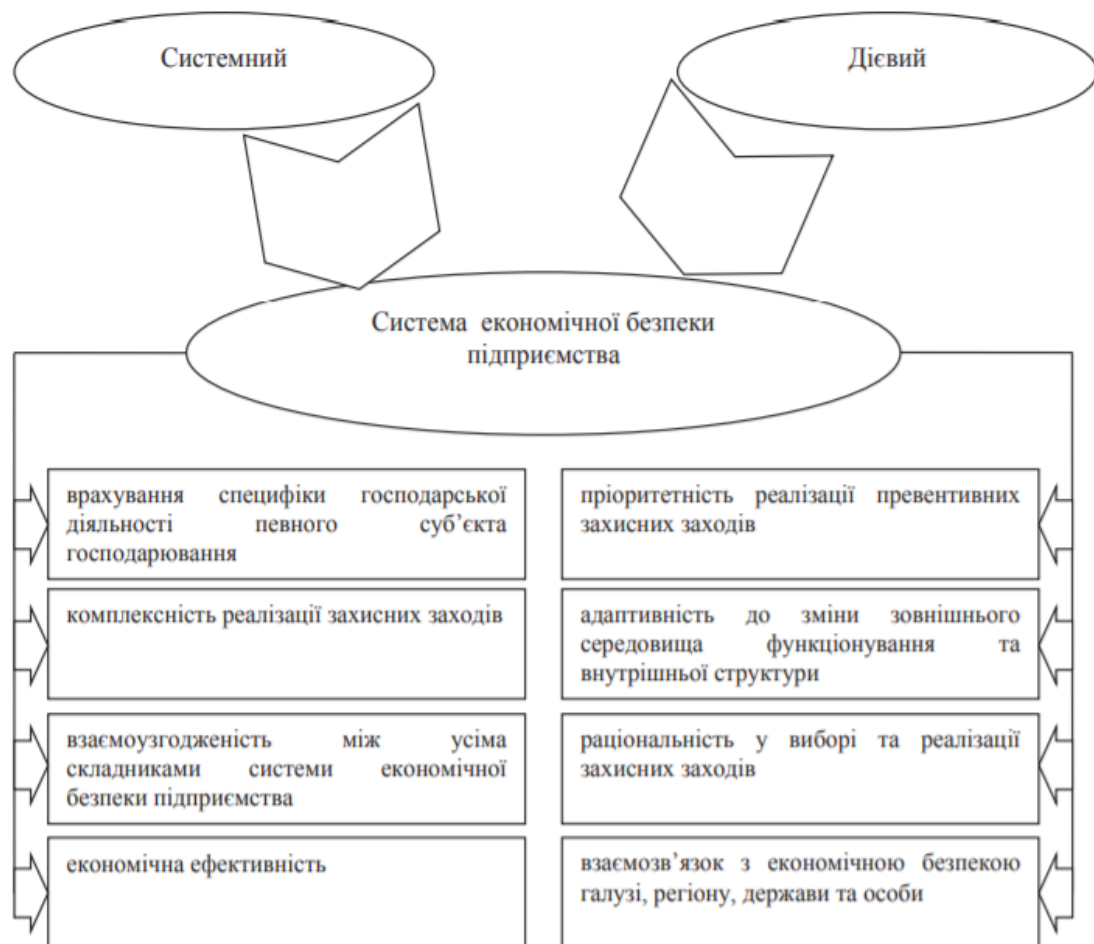


Рисунок 1.1 - . Принципи формування системи економічної безпеки підприємства [29]

Управління економічною безпекою підприємства – це безперервний процес забезпечення на підприємстві, що знаходиться в певному зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги і регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, здатності його до подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі

зміни конкурентних ринкових стратегій. Відтак, процес управління економічною безпекою підприємства вважається безперервним, що враховує зміну стану підприємства і вплив на нього зовнішнього середовища. Також процес управління обов'язково має включати оцінку та аналіз економічної безпеки підприємства.

Розголошення інформації. Дії власника (джерела) комерційних секретів, мабуть, найбільш розповсюджена проблема захисту інформації підприємства тому що будь-які переговори можуть стати причиною витіку інформації з компанії, що може призвести до оволодіння конфіденційною інформацією при мінімальних витратах та зусиль з боку злоумисника. Для цього в основному користуються легальними шляхами з мінімальним набором технічних засобів. Реалізується розголошення формальними і неформальними каналами поширення інформації. До формальних каналів поширення інформації належать [8]:

- ділові зустрічі, наради, переговори та інші форми спілкування; – обмін офіційними діловими, науковими і технічними документами засобами передачі офіційної інформації (пошта, телефон, телеграф, факс тощо.)

Неформальними каналами поширення інформації є [29]:

- особисте спілкування (зустрічі, переписка, телефонні переговори);
- виставки, семінари, конференції, з'їзди, колоквиуми, масові заходи;
- засоби масової інформації (преса, інтерв'ю, радіо, телебачення).

Як правило, причиною розголошення конфіденційної інформації є [29]:

- слабе знання (або незнання) вимог захисту конфіденційної інформації;

- помилковість дій персоналу через низьку виробничу кваліфікацію; – відсутність системи контролю за оформленням документів, підготовкою виступів, реклами і публікацій;

- злісне, навмисне невиконання вимог захисту комерційної таємниці.

Витік інформації загалом можна розглядати як неправомірний вихід

конфіденційної інформації за межі організації або кола осіб, яким ця інформація була довірена [8].

Витік інформації може обумовлюватись протиправними (таємними або явними) заволодіннями конфіденційною інформацією, незалежно від того, яким шляхом це досягається. Матеріали, що містять конфіденційну інформацію найчастіше витікають через недосконалість норм щодо збереження комерційних секретів, порушення цих норм, а також відступі від правил поведіння з відповідними документами, технічними засобами, зразками продукції та іншими матеріалами, що містять конфіденційну інформацію. Саме тут включаються різні фактори які створюють передумови для витіку комерційних секретів, які зазначені на (Рис 1.2).



Рисунок 1.2 – Заходи по забезпеченню конфіденційності комерційної таємниці

До факторів і обставин які призводять передумови для витоку комерційних секретів можуть, наприклад, відноситися [29]:

- недостатнє знання працівниками підприємства правил захисту комерційної таємниці і нерозуміння (або непорозуміння) необхідності їх ретельного дотримання;
- використання не атестованих технічних засобів обробки конфіденційної інформації;
- слабкий контроль за дотриманням правил захисту інформації правовими, організаційними та інженерно-технічними заходами;
- плинність кадрів, у тому числі які володіють інформацією, що становить комерційну таємницю.

Таким чином, значна частина причин і умов, що створюють передумови і можливість неправомірного оволодіння конфіденційною інформацією, виникають через недбалість керівників підприємств та їхніх співробітників. Несанкціонований доступ. Можна визначити як сукупність прийомів і порядок дій з метою одержання (добування) охоронюваних даних протиправним шляхом. До таких способів відносяться [29]:

- таємне спостереження.
- підкуп службовця конкуруючої фірми або особи, що займається її постачанням.
- використання агента для одержання інформації.
- перехоплення телеграфних повідомлень.
- підслуховування телефонних переговорів.
- крадіжки креслень, зразків, документів тощо.
- шпигунство і вимагання.

До інших способів несанкціонованого доступу до інформації, які не порушують норм закону, але знаходяться на грані такої ситуації, можна віднести наступне: співбесіди, "помилкові переговори", працевлаштування конкурента, документація, робочий персонал тощо.

Співбесіди про найм на роботу зі службовцями конкуруючих фірм - хоча опитувач зовсім не має наміру приймати дану людини на роботу).

Так звані «помилкові» переговори провадять з фірмою-конкурентом щодо придбання ліцензії, створення спільного підприємства, підписання партнерської угоди.

Найм на роботу службовця конкуруючої фірми для одержання необхідної інформації. Працевлаштування «свого» працівника на підприємство-конкурента. Джерелами інформації, що є комерційною таємницею, а, отже, потенційними джерелами витoku можуть бути документація або людський фактор (персонал, партнери, контрагенти).

Документація підприємства або просто документи (вхідні-вихідні, накази, бізнес плани, ділова переписка тощо). Важливою особливістю документів є те, що вони іноді є єдиним джерелом найважливішої інформації (наприклад, контракт, боргова розписка), а, отже, їхня втрата, викрадення чи знищення може завдати непоправної шкоди. Розмаїття форм і змісту документів за призначенням, спрямованістю, характером руху і використанням є досить привабливим джерелом для зловмисників, що, природно, привертає їхню увагу до можливості одержання цінної інформації. Важливим напрямком інформаційної безпеки у даному напрямку буде створення системи секретного та конфіденційного діловодства на підприємстві [29].

Робочий персонал або просто особи (до цього поняття належать усі без винятку працівники підприємства) так само є джерелом вразливостей. Фізичні особи серед джерел конфіденційної інформації займають особливе місце як активний елемент, здатний виступати не тільки джерелом, але й суб'єктом зловмисних дій. Люди є і власниками, і розповсюджувачами інформації в рамках своїх функціональних обов'язків. Крім того, що вони мають інформацію, вони ще здатні її аналізувати, узагальнювати, запам'ятовувати, робити відповідні висновки, а також, за певних умов, ховати, продавати, змінювати тощо [29].

Партнери, контрагенти та клієнти є важливими, бо відносини між партнерами зазвичай мають правову форму. Для конкурентів зміст цих документів, у більшості випадків, містить цінну комерційну інформацію. Тому такі документи необхідно забезпечити конфіденційністю, крім того також передбачити відповідальність за протиправне розголошення змісту таких документів третім особам. Забезпечувати збереження комерційної таємниці, що міститься в угодах з партнерами можна або включаючи до змісту договору окремі пункти про це, де потрібно передбачити, яка інформація становить комерційну таємницю, які підстави і порядок розголошення цієї інформації третім особам (контролюючим органам, судовим інстанціям, іншим підприємствам тощо), яка може бути відповідальність за несанкціоноване розголошення комерційної таємниці. Або, якщо відносини з партнерами і контрагентами носять тривалий і стійкий характер, то можна заключити окремий договір про збереження комерційної таємниці, де умови збереження комерційної таємниці будуть розписані більш детально [29].

Послуги або продукція підприємства, що надаються клієнтам є особливим джерелом інформації, за характеристиками якої в основному і полюють конкуренти. Особливої уваги заслуговує нова, що готується до виробництва продукція. Вважають, що для продукції існують визначені етапи «життєвого циклу»: задум, макет, зразок, іспити, серійне виробництво, експлуатація, модернізація і зняття з виробництва. Кожний з цих етапів супроводжується специфічною інформацією, що виражається у вигляді різних фізичних ефектів, які можуть розкрити інформацію, яка охороняється.

Технічні засоби забезпечення виробничої діяльності як джерела конфіденційної інформації є широкою в інформаційному плані групою джерел. Засоби забезпечення виробничої діяльності можуть бути найрізноманітнішими, такі, зокрема, як телефони і телефонний зв'язок, телевізори і промислові установки, радіоприймачі, радіотрансляційні системи, системи гучномовного зв'язку, підсилювальні системи, охоронні і

пожежні системи тощо, котрі, за своїми параметрами, можуть бути джерелами перетворення акустичної інформації в електричні та електромагнітні поля, здатні утворювати електромагнітні канали витоку конфіденційної інформації.

Непрямі джерела – це такі джерела як сміття, реклама, публікації тощо. Велика частина інформації добувається саме з непрямих джерел. Професійно проведена аналітична робота дозволяє іноді одержати чудовий результат. Крім того, цьому джерелу, звичайно, не надається особливої уваги а, отже, він найбільш доступний. Наприклад, відходи виробництва, що називається непридатний матеріал, можуть багато чого розповісти про використовувані матеріали, їхній склад, особливості виробництва, технології. Тим більше їх одержують майже безпечним шляхом на смітниках, місцях збору металобрухту, у кошиках кабінетів[12].

Вмілий аналіз цих «відходів» може багато чого розповісти про секрети виробництва. Публікації - це інформаційні носії у вигляді найрізноманітніших видань: книги, статті, монографії, огляди, повідомлення, рекламні проспекти, доповіді, тези тощо, в яких Ви можете, самі того не бажаючи, розкрити всі таємні секрети [17].

Джерела конфіденційної інформації дають повні зведення про склад, зміст і напрямок діяльності підприємства (організації), що досить цікаво для конкурентів. Природно, що така інформація їм вкрай необхідна, і вони докладуть усіх зусиль, знайдуть необхідні способи, щоб одержати необхідну їм інформацію. Тому грамотна система захисту, розроблена з урахуванням всіх особливостей дозволить запобігти багатьом проблемам. Таким чином, створення системи інформаційної безпеки є масштабною роботою, яка вимагає серйозних зусиль. Тому фахівці мають найбільш точно визначити ризики, які існують для інформаційної безпеки підприємства, і не вживати додаткових заходів забезпечення безпеки, якщо це реально не відобразиться на підвищенні росту самого бізнесу [29].

Інформаційна безпека – захищеність інформації та підтримуючої її інфраструктури від будь-яких випадкових або зловмисних дій, результатом яких може бути нанесення збитку самій інформації, її власникам або підтримуючій інфраструктурі [29]. Інформаційна безпека на практиці включає сукупність напрямів, методів, засобів і заходів, що знижують вразливість інформації і перешкоджають несанкціонованому доступу до інформації, її розголошенню або витоку. Елементами цієї системи є: правовий, організаційний, інженерно-технічний захист інформації, а основною її характеристикою – комплексність. Структура системи, склад і зміст елементів, їх взаємозв'язок залежать від об'єму та цінності інформації, яку захищають, характеру можливих загроз безпеки інформації, необхідної надійності захисту і вартості системи [29].

Таким чином, джерела зовнішніх загроз можуть бути випадковими і запланованими та мати різний рівень кваліфікації (кримінальні структури, потенційні злочинці і хакери, нечесні партнери, технічний персонал постачальників послуг тощо). Вище викладено власні міркування щодо організації процесу забезпечення економічної безпеки підприємства, було розроблено варіант теоретичної моделі системи економічної безпеки підприємства. (Рис. 1.3).

## 1.2 Зовнішні комунікації як елемент фінансово-економічної безпеки

Зовнішні комунікації - це обмін інформацією між організацією та її зовнішнім середовищем. Будь-яка організація існує не ізольовано, а у взаємодії зі своїм зовнішнім середовищем. І від того, які фактори цього середовища (споживачі, конкуренти, органи державного регулювання, громадська думка і т.д.) мають найбільший вплив на роботу організації та її результати. [14].

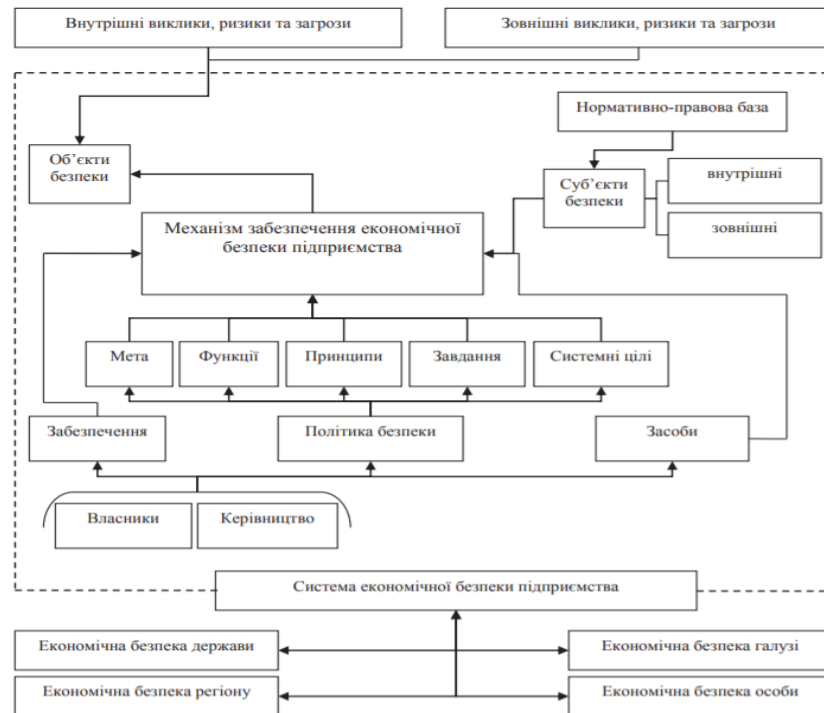


Рисунок 1.3 – Теоретична модель системи економічної безпеки підприємства

Зовнішні комунікації організації потрібні для втілення бажаної стратегічної позиції в поведінку організації, саме до цього і зводяться її інформаційні повідомлення. Менеджери повинні чітко вирішити, як вони хочуть представити організацію і її продукцію, чітко визначивши контактну аудиторію, і розуміти, який бажаний імідж їх організації вони мають отримати як результат інформаційної компанії. Потім вони мають розробити сукупність елементів створення корпоративного іміджу, яка змогла би донести його до громадськості, і при цьому пильно відстежувати формування корпоративного іміджу конкурентів і його зміни. Прийнятний набір таких засобів повинен включати:

- визначення комунікаційних завдань;
- вибір цільових груп (клієнтів і представників громадськості, які мають значення для організації);
- формулювання відповідного повідомлення (повідомлень);
- вибір засобів і планування;

- організація (координація) дій.

Завдання корпоративних комунікацій - скорочення розриву між бажаним і фактичним іміджем компанії; створення послідовного цілісного її портрета, розробка і застосування рекомендацій щодо координації всіх внутрішніх і зовнішніх комунікацій, а також контроль і управління комунікаціями. Для досягнення цілей компанії серед зовнішньої громадськості PR включає і маркетингової комунікації.

Корпоративна особливість (індивідуальність) - це стратегічно планована і тактично (на практичному рівні) вживана самопрезентація організації (корпоративного «я») на основі бажаного іміджу. Переваг і недоліків як своїх, так і інших постачальників. Менеджери повинні вирішувати, де і як конкурувати. А тепер перейдемо до зовнішніх комунікацій, які належать до стратегічного PR . Ймовірно, найочевидніший вид діяльності - зв'язки зі ЗМІ, що дозволяють створити популярність і позитивний інтерес до компанії. І менеджери повинні завоювати їхню повагу, показати розуміння сутності новин, виявляти конструктивність, йти назустріч журналістам і продюсерам, створювати у ЗМІ довіру до компанії. Як правило, журналісти очікують [30]:

- швидку реакцію на запити;
- відкрити і чесну політику щодо ЗМІ;
- готовність мати справу і з негативними новинами;
- доступність саме менеджерів, а не відділу преси;

Управління враженням - це політика презентації організації ключовим групам, що сприяє створенню у них сприятливого іміджу чи запобіганню виникнення несприятливого іміджу.

Під репутація організації розуміють те, що люди думають і говорять про організацію, її продукції / послуги, а також поведінка цих людей. Стратегічне позиціонування - це по суті свідомий вибір конкретної основи для побудови конкурентної переваги. Це комбінація призову до клієнта або зацікавленій особі і конкурентні міркування, які можуть наділити компанію

або бренд чіткими рисами індивідуальності в сприйнятті цих людей. Таким чином, компанія у представленні її цільової групи повинна бути краще, ніж її конкуренти, незалежно від того, що вважають важливим самі її члени. Компанія повинна здаватися краще, ніж насправді, і тому повинна продавати свою продукцію «правильним» клієнтам, ґрунтуючись на хорошому знанні переваг і недоліків як своїх, так і інших постачальників. Менеджери повинні вирішувати, де і як конкурувати [2].

Основні теми повідомлень для ЗМІ включають маркетингові новини, висвітлення політики компанії, новини, що представляють загальний інтерес, персоналії, поточні події. Повідомлення повинні призначатися в основному для статей по окремим спеціальним темам, а не просто для самопросування компанії.

Паблісіті - це поширення навмисно заздалегідь спланованих і на високому рівні виконаних повідомлень через обрані (неоплачувані) ЗМІ з метою порушення громадського інтересу до організації чи окремої особи.

Діяльність по підтримці зв'язків з пресою суттєво відрізняється від рекламної діяльності і продажів, оскільки вона спрямована на завоювання паблісіті або на задоволення інтересу громадськості до організації та / або її продукт / продуктах. З іншого боку, пропаганда - це спроба вплинути на громадську думку з метою поширення конкретного бажаного переконання.

Фінансові відносини спрямовані на створення взаємин підтримки та управління комунікаціями з акціонерами (як дійсними, так і потенційними) протягом фінансового року, а також з інвесторами, представниками ділових кіл (зокрема, з аналітиками, брокерами фондового ринку, торговельними банками) і журналістами фінансових журналів.

Підготовка громадських заходів може включати планування стратегічних комунікацій і мати справу на корпоративному рівні з різними аудиторіями - з представниками урядових і ділових кіл, пресою, громадськими організаціями, акціонерами і профспілками і з широкою громадськістю.

Лобіювання (урядові заходи) виявляється і діє в середовищі законодавців і урядових агентств в конкретних інтересах організації на місцевому, національному та міжнародному рівнях. Насправді для реального уявлення якогось питання, що потребує лобіюванні, щоб забезпечити постійне сильний тиск на законодавців, потрібно широкомасштабне дослідження, навіть розвідка. Це більш складний процес, ніж простий моніторинг парламентської діяльності. Мета лобіювання - вплинути на урядові кола і законодавчу владу і тим самим проштовхнути вигідні організації рішення, які можуть серйозно вплинути в сьогоденні і майбутньому на ефективність її діяльності.

Галузеві зв'язку включають комунікації з різними організаціями в межах однієї галузі, в якій діє компанія, наприклад торговими асоціаціями, дослідницькими (експертними) агентствами[18].

Корпоративна реклама розглядає компанію як продукт і є «обличчям та голосом компанії». Менеджери часто мало розуміють корпоративну рекламу і побоюються цієї високої технології суспільних комунікацій, яка не забезпечує безпосередньо збільшення обсягу продажів або частки ринку і яку тому часто важко виправдати. Дослідження показали, що, незважаючи на дорожнечу, корпоративна реклама може посилити імідж компанії.

Корпоративна соціальна відповідальність - безумовно, найважливіший пункт порядку денного будь-якого PR-менеджера. У сфері корпоративної соціальної відповідальності ключовим для менеджерів є поняття вигодонабувачів як особистостей або груп із законодавчо закріпленими майновими правами (або участю). Вони взаємодіють з компанією в деяких видах її діяльності. Їх участь необхідно, якщо компанія прагне до успіху і процвітання. Управління взаємовідносинами з вигодонабувачами може розглядатися як інвестиція і як одне із стрижневих напрямів бізнес-планування та менеджменту.

Спонсорство - компанія набуває виключне право на який-небудь захід чи спортивне змагання або надає своє ім'я якого-небудь продукту з метою

просування себе через висвітлення в ЗМІ та / або насадження у свідомості громадян позитивної асоціації свого імені з цікавим або значущою подією. Підтримуючи будь-який захід чи діяльність, менеджери компанії можуть розраховувати отримати матеріальну віддачу від витрачених коштів і зусиль - наприклад, у вигляді умовної вартості ділових зв'язків, тобто ціни накопичених ділових зв'язків, нематеріальних активів компанії, скажімо, престижу торгової марки, досвіду ділових зв'язків, придбання можливості впливу на клієнтів, створення високої репутації організації, її товару або товарної марки [16].

Інформаційні послуги - це істотно важлива частина процесу створення взаємної довіри та взаєморозуміння між компанією та іншими групами громадськості. PR-відділ повинен очолити процес координування постачання інформації для ЗМІ щодо діяльності компанії, а це часто вимагає супровідного роз'яснювального матеріалу, який допоміг би громадськості більше дізнатися про компанії та сфері її діяльності.

Поради та консультації - також одне з найважливіших напрямів діяльності PR-команд в багатьох компаніях. Професіоналів PR все частіше залучають для надання консультацій і рекомендацій з управлінських питань і проблем політики організації. Управління комунікаціями сприймається все серйозніше і все ширше визнається як важлива компетенція в бізнесі, PR-фахівців все частіше залучають як радників менеджерів з питань спілкування з «зовнішнім світом», також для забезпечення технічної сторони відповідних обраних спеціалістом PR-комунікацій.

Кризове управління розглядає майбутнє з точки зору прогнозування ймовірних подій, які можуть зруйнувати важливі для організації взаємини, і підготовки до них. Тут сфера обов'язків PR-фахівця може поширюватися на широкий спектр діяльності, у тому числі планування на випадок непередбачених обставин, обмеження шкоди, облік уроків попередніх кризових ситуацій, впорядкування і управління уявленнями менеджерів про кризу і їх ставленням до них, аж до управління самою кризою.

Управління проблемами - це систематичне виявлення можливих проблем, що викликають занепокоєння компанії, і дії, спрямовані на коригування її політики в умовах їх виникнення. Від кризового менеджменту управління проблемами відрізняється тільки тимчасовими рамками і почуттям паніки. Менеджери повинні навчитися розглядати проблеми з точок зору різних груп громадськості. PR у своїй діяльності повинен передбачати можливість виникнення цих проблем і вміти управляти реакцією організації на них.

Розробка та написання друкованих матеріалів - також один з обов'язків PR-відділу зовнішніх комунікацій. Це спеціальна література з PR, брошури та буклети, що видаються компанією (щорічний звіт та історія компанії, а також розповідь про основні продукти компанії). Все більше потрібна підготовка аудіо-і відеоматеріалів. Велика частина цієї роботи планується як забезпечує просування, і тому необхідна тісна співпраця фахівців з маркетингу і PR, що забезпечує послідовність у створенні і підтримці корпоративної індивідуальності. Аналізують комунікаційних потреб організації і охоплення всіх її ключових груп громадськості. Планування становить істотно важливу частину ролі PR-менеджера.

### 1.3 Механізм управління підприємством та його комунікаціями в контексті фінансово-економічної безпеки

Механізм управління фінансово-економічним підприємством поєднує в собі структурні елементи, фінансовий та економічний механізми. Фінансовий механізм використовує фінансові принципи та передбачає використання методів, важелів та інструментів організації руху фінансових ресурсів, оптимізації вартісних пропорцій, що створюються в результаті розподілу ресурсів, а економічний є складовим елементом господарського механізму,

що базується на використанні економічних стимулів та важелів в діяльності підприємства. Щоб ефективно управляти підприємством треба вплинути на їхню єдність, що дозволить ефективно розподілити всі пріоритетні задачі підприємства. Фінансово-економічний механізм управління фінансовою безпекою підприємства як складова механізму управління підприємством у науковій літературі розглядається як сукупність управлінських, економічних, фінансових способів гармонізації інтересів підприємства з інтересами суб'єктів зовнішнього середовища.

Кінцевим результатом дії зазначеного механізму є вплив на процес розробки та реалізації управлінських рішень щодо захисту фінансових інтересів підприємства з урахуванням особливостей його діяльності, що забезпечує зростання ринкової вартості підприємства та максимізацію отриманого ним прибутку. Під механізмом забезпечення фінансової безпеки підприємства розуміють сукупність чітко визначених дій зі створення надійних умов гарантування його захисту від негативного впливу внутрішніх і зовнішніх загроз. Ці дії можуть містити в собі сукупність організаційних, фінансових і правових засобів впливу з боку суб'єктів управління фінансами підприємства, спрямованих на своєчасне виявлення, попередження, нейтралізацію та ліквідацію загроз фінансовій безпеці даного суб'єкта підприємництва. Механізм управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства передбачає вплив суб'єктів фінансової безпеки на об'єкт – фінансову діяльність підприємства, що перш за все впливає на стан його фінансових ресурсів з урахуванням дії фінансових ризиків та фінансових загроз [30].

Таким чином, фінансово-економічний механізм управління забезпеченням фінансової безпеки є складовою частиною комплексної системи управління підприємством та безумовно найбільш важливою її компонентою, дія якої спрямована на: сприяння стабільному функціонуванню, підвищенню ефективності і конкурентоспроможності підприємства; формування та посилення його фінансово-економічного

потенціалу із одночасним створенням системи захисту від зовнішніх та внутрішніх загроз. Дослідження теоретичних основ та практичних аспектів управління фінансовою безпекою дозволило розробити модель формування фінансово-економічного механізму управління забезпеченням фінансової безпеки підприємства з урахуванням концепції стратегічного управління фінансовою безпекою підприємств торгівлі[27].

До основних складових фінансово-економічного механізму адміністрування забезпеченням фінансової безпеки підприємства, на нашу думку, слід віднести три блоки: інформаційно-організаційний блок – механізм що містить елементи забезпечення фінансової безпеки підприємства, до яких відносяться: концепції, функції, методи, важелі та інструменти адміністрування фінансової безпеки підприємства; режим забезпечення, який складається з організаційного, інформаційно-аналітичного, нормативно-правового та програмно-технічного забезпечення; функціонально-аналітичний блок дозволяє згрупувати елементи, призначені для діагностування фінансової безпеки підприємства, здійснення оцінки управління безпекою, проведення на підставі отриманих даних ідентифікації ризиків та загроз; для нейтралізації останніх здійснювати формування концепції стратегічного управління фінансовою безпекою підприємства, а також проводити обґрунтування обраної стратегії та аналіз щодо її реалізації в систему адміністрування фінансової безпеки підприємства; контрольно-моніторинговий блок відповідає за контроль та моніторинг процесу реалізації стратегії управління фінансовою безпекою підприємства, її коригування на основі оцінки ефективності стратегії управління фінансовою безпекою. Також слід звернути особливу увагу на моніторинг процесу реалізації стратегії, ці зобов'язання повністю лягають на плечі керівників[1].

Для здійснення стратегічного управління системою економічної безпеки підприємства потрібно встановити механізм, який має охоплювати: вибір стратегії, оцінку середовища, створення системи оцінювання структурних складових системи економічної безпеки підприємства, розробку

заходів, методів реалізації та контролю, формування необхідних ресурсів.

Стратегія фінансово-економічної безпеки повинна включати:

- характеристику та класифікацію внутрішніх і зовнішніх загроз економічній безпеці;
- визначення і моніторинг факторів, які підривають стійкість фінансового становища підприємства;
- визначення критеріїв і параметрів, які характеризують фінансово-економічні інтереси і відповідають поставленим вимогам; формування фінансово-економічної політики та необхідного механізму, що усуває або полегшує дію факторів, які підривають стійкість системи фінансово-економічної Фінансово-обліково-аналітичні аспекти безпеки;
- основні напрями фінансово-економічної безпеки;
- управління системою фінансово-економічної безпеки, координація діяльності та управління щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки на всіх рівнях.

Потрібно зазначити, що до основних завдань системи економічної безпеки бізнесу належать: охорона законних прав і інтересів підприємства і його співробітників; збір, аналіз, оцінювання даних і прогнозування розвитку обстановки; вивчення партнерів, клієнтів, конкурентів, кандидатів на роботу; виявлення, попередження й припинення можливої протиправної та іншої негативної діяльності співробітників підприємства на шкоду його безпеці. Тактика економічної діяльності компанії полягає в забезпеченні збереження матеріальних цінностей і відомостей; отриманні необхідної інформації для розроблення найоптимальніших управлінських рішень з питань стратегії. Застосовуючи ці тактики ми покращимо не тільки фінансово-економічний захист компанії, але й покращимо менеджмент. В основі забезпечення фінансової безпеки підприємства лежить концепція системного поєднання функцій контролю, планування, зворотного зв'язку та інформаційного забезпечення. У цілому сучасні виробничо-економічні системи повинні управляти фінансовими ризиками, котрі виникають через різні дестабілізуючі

чинники. Для забезпечення фінансово-економічної безпеки й можливості передбачення ризиків на підприємстві повинна існувати ефективна система управління фінансово-економічною безпекою бізнесу в цілому. Отже, на кожному підприємстві нагальним завданням є розроблення дієвої стратегії розвитку фінансово-економічної безпеки, яка характеризується тісним взаємозв'язком і взаємозумовленістю її окремих складових. Тому при прийнятті управлінських рішень потрібно враховувати цей взаємовплив одних факторів на інші. Процес створення системи фінансово-економічної безпеки підприємств можна розглядати як процес запобігання можливої шкоди від негативних впливів на систему безпеки підприємства з різних аспектам її фінансово-господарську діяльність [10]. Українські підприємства тільки вчаться процесу управління фінансово-економічною безпекою, а механізм її забезпечення складний та вимагає ретельного опрацювання з урахуванням специфіки діяльності підприємств. Якщо говорити про дослідження механізму управління фінансово-економічної безпеки студії дизайну інтер'єру можна зрозуміти що без аналізу функцій, що реалізує цей механізм неможливо обійтися. Управління фінансово-економічною безпекою підприємства спрямовано на виконання трьох завдань:

- встановлення системи фінансових інтересів підприємства, які потребують захисту в процесі функціонування підприємства, зокрема пошук ефективних методів максимізації ринкової вартості підприємства.

- ідентифікація та прогнозування внутрішніх та зовнішніх загроз реалізації фінансових інтересів підприємства

- забезпечення ефективної нейтралізації загроз фінансовій безпеці підприємства [4]. Схеми функціонування механізму управління системи економічної безпеки підприємства (Рис 1.4)

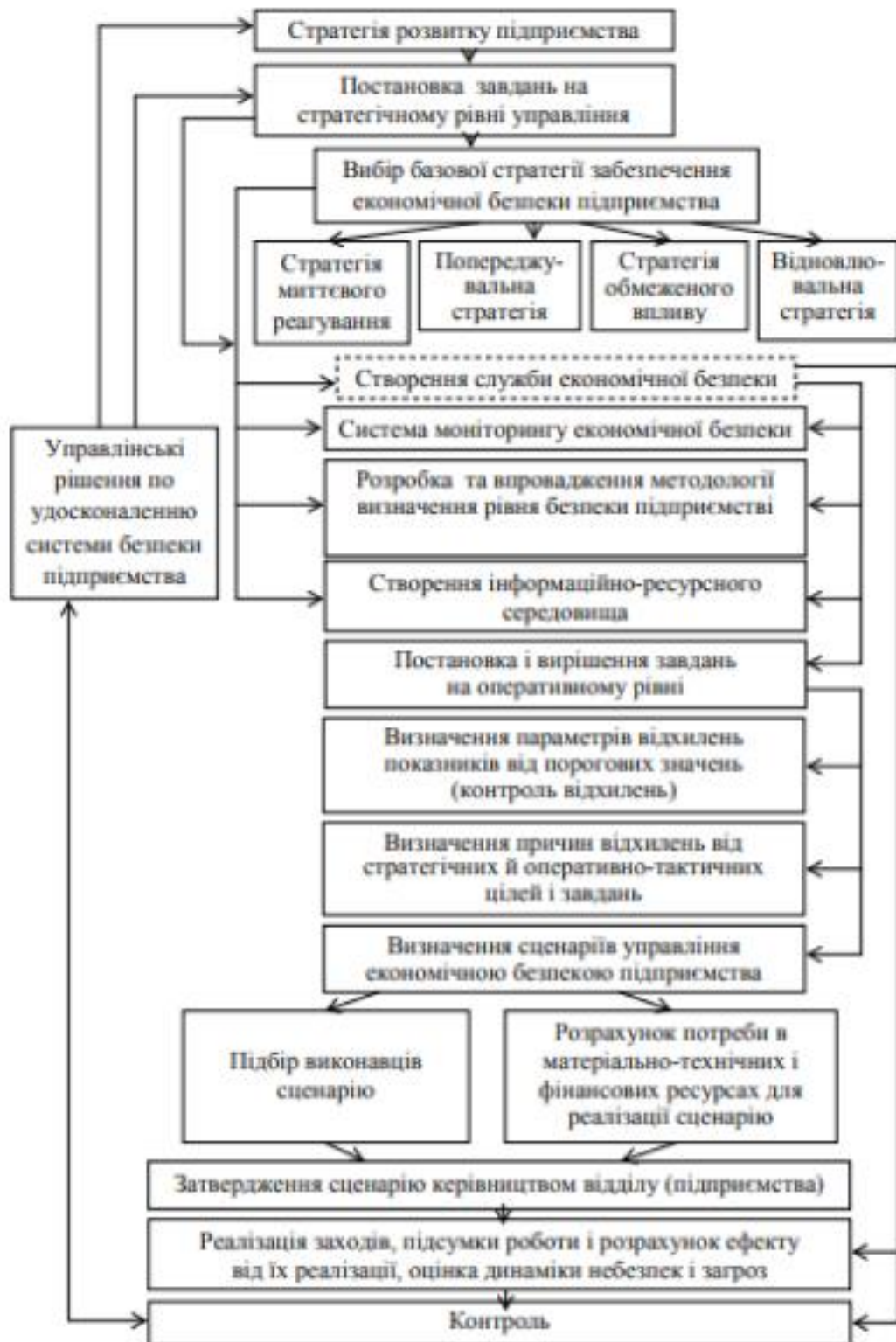


Рисунок 1.4 - Схема функціонування механізму управління у системі економічної безпеки підприємства

Побудову структури механізму управління у системі економічної безпеки підприємства доцільно здійснювати на основі функціонально-

ресурсного підходу що дозволить: розпізнавати загрози; визначати, коли, при яких обставинах і за якими напрямками необхідно здійснювати агресивний наступ (реалізувати контрзагрози), використовувати еволюційний підхід (метод ретельної методичної підготовки і поступового розширення життєвого простору), застосовувати метод адаптації або вичікування.

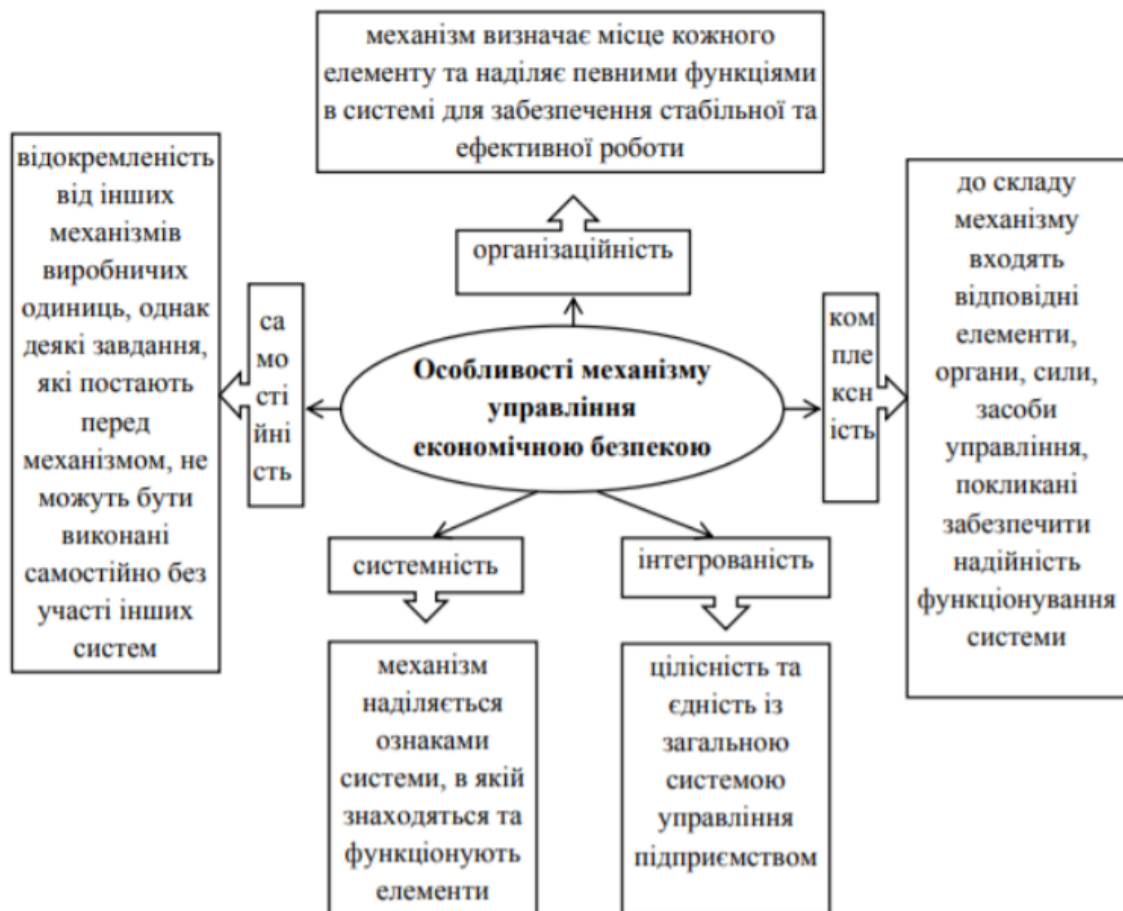


Рисунок 1.5 - Особливості механізму управління економічною безпекою

Керівництвом підприємства визначаються стратегічні питання, що стосуються управління економічною безпекою підприємства. На основі цього обирається базова стратегія. Надалі визначається мета створення нового функціонального підрозділу – служби безпеки підприємства, який для виконання головних своїх функцій залучає, за необхідністю, існуючі відділи. Служба економічної безпеки підприємства здійснює управління на стратегічному, тактичному та оперативному рівнях.

Розробка механізму управління економічною безпекою є індивідуальною для кожного суб'єкта господарської діяльності, що потребує врахування його стратегічних цілей і вирішення комплексу складних та багатоаспектних завдань. У зв'язку з останнім принципом доцільно розглянути складові елементи механізму управління системою економічної безпеки.

Механізм управління системою економічної безпеки підприємства повинен забезпечувати своєчасне виявлення різноманітних небезпек, прогнозування їх наслідків, визначення методів збирання та надання інформації до керуючого центру, який приймає рішення щодо подальших дій підприємства. Отже, одним з найбільш значущих елементів системи безпеки підприємства є механізм її забезпечення, який являє собою сукупність законодавчих актів, правових норм, спонукальних мотивів і стимулів, методів, заходів, сил і засобів, за допомогою яких забезпечується досягнення цілей безпеки і вирішення поставлених завдань.

Ефективність діяльності підприємств у ринковій економіці обумовлюється багато в чому станом його фінансів, що і приводить до необхідності розгляду проблем забезпечення фінансової складової підприємства. Під час оцінки рівня забезпечення фінансової складової економічної безпеки аналізують: – фінансову звітність і результати роботи підприємства (платоспроможність, фінансову незалежність, структуру й використання капіталу та прибутку); – конкурентний стан підприємства на ринку (частку ринку, якою володіє суб'єкт господарювання, рівень застосовуваних технологій і менеджменту); – ринок цінних паперів (підприємства-оператори та інвестори цінних). Індикаторами фінансової безпеки підприємства є граничні значення таких показників:

- визначення джерел небезпеки та інформаційної бази для оцінки рівня економічної безпеки підприємства,

- зіставлення фактичних і граничних значень показників безпеки і розподіл їх за зонами безпеки,

- розробка бальної системи оцінок для обчислення показника економічної безпеки підприємства,
- визначення середнього бального значення по кожній функціональній складовій економічної безпеки підприємства, показників диверсифікованості, темпів зростання прибутку, обсяг продажів, активів, співвідношення дебіторської і кредиторської заборгованості тощо.

### Висновки до розділу 1

Багатогранність та багатофункціональність понять «система фінансової захищеності підприємства» та «економічна захищеність підприємства» створюють велику чисельність наукових розкладів для їх визначення. Обговорення цих розкладів і вивчення їх індивідуальностей, узагальнених під системою фінансової захищеності фірми, слід сприймати як впорядковану сукупність заходів, націлених на забезпечення роботи фірми від загроз внутрішнього і зовнішнього впливу і допомогу його дієвому розвитку та стабільному функціонуванню відповідно. Удосконалення системи фінансової захищеності фірми в умовах непостійності слід ґрунтуватися на конкретних принципах, важливим серед яких є принцип фінансової обґрунтованості та необхідності. Удосконалення системи комунікацій вимагає дотримання таких принципів: активізації адаптаційних можливостей трудового колективу, контролю комунікаційної взаємодії на всіх етапних відносин, цільової орієнтації на конкретні групи споживачів товарів і послуг, розвитку корпоративної соціальної відповідальності, створення єдиних стандартів якості обслуговування споживачів, стимулювання праці, а також створення фірмового стилю.

## **2 АНАЛІЗ ДІЯЛЬНОСТІ ТА УПРАВЛІННЯ ЗОВНІШНІМИ КОМУНІКАЦІЯМИ ДИЗАЙН СТУДІЇ «ХАУС РІМЕЙК»**

### **2.1 Характеристика діяльності та контуру управління дизайн студії «Хаус Рімейк»**

За сучасних умов кожна компанія мусить точно орієнтуватись у складному лабіринті ринкових відносин, чітко оцінювати промисловий та економічний потенціал, стратегію подальшого розвитку, фінансовий стан як свого підприємства, так і підприємств-партнерів та конкурентів.

Дизайн студія ТОВ «Хаус Рімейк» - сьогодні є одною з найбільших студій у місті Харкові, почала свою роботу ще в 2011 році. Протягом 10 років, компанія, приділяючи значну частину часу і коштів на підготовку і навчання персоналу, стрімко набирала обертів і розширювала ринок послуг. Завдяки тривалому досвіду роботи і всіляких конференцій вони зібрали максимально грамотних фахівців в кожній області, які в будь-який момент готові надати професійну консультацію як по розробці дизайн – проекту так і по ремонтним послугам.

Мета компанії – задоволені клієнти, які сміливо рекомендують своїм родичам, друзям, знайомим. Лише бездоганна репутація дозволяє успішно працювати на будівельному ринку. Тому, звернувшись в компанію Хаус Рімейк, ви неодмінно матимете змогу вберегти себе від халтури і отримаєте якісне виконання будь-якого завдання, пов'язаного з ремонтом.

Компанія має сайт (<https://houseremake.com.ua/>), на даний момент на ньому представлений великий асортимент послуг як по дизайну так і по ремонтним послугам на різний розмір бюджету.

Дизайн студія «Хаус Рімейк» є офіційним представником таких брендів, як: Житлобуд 2, Flex Reality, АН Valion, АН Host, АН TopEstete, АН ЦПН, АН SoftLoft.

Номенклатурна група послуг даної компанії більш ширше представлена у таблицях 2.1 - 2.2.

Таблиця 2.1 – Послуги з дизайну інтер'єру компанії «Хаус Рімейк»

Послуги з дизайну інтер'єру	
Види послуг	Види робіт
Планувальні рішення	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підготовка технічного завдання;</li> <li>2. Обмірний план;</li> <li>3. Демонтажний план;</li> <li>4. План споруджуваних перегородок;</li> <li>5. Дизайн-план. Експлікація приміщень;</li> <li>6. Дизайн-план. Розміщення меблів</li> </ol>
Усічений дизайн-проект (планувальні рішення + робоча документація)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підсумковий варіант планування приміщень;</li> <li>2. План перегородок;</li> <li>3. План розміщення меблів;</li> <li>4. План електроустаткування;</li> <li>5. Деталізація проекту;</li> </ol>
Повний дизайн-проект (планувальні рішення + робоча документація + підбір оздоблювальних матеріалів, візуалізація об'єкта, комплектація)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підсумковий варіант планування приміщень;</li> <li>2. План перегородок;</li> <li>3. План розміщення меблів;</li> <li>4. План електроустаткування;</li> <li>5. Деталізація проекту;</li> <li>6. Візуалізації проекту;</li> <li>7. Комплектація;</li> <li>8. Авторський нагляд;</li> </ol>

Продовження таблиці 2.1

Авторський нагляд	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Дотримання ідей та розробок дизайнера;</li> <li>2. Вїзд на об'єкт та консультація з будівельниками;</li> <li>3. Допомога у підборі оздоблювальних матеріалів для майбутнього інтер'єру;</li> <li>4. Консультація у підборі сантехніки, плитки, меблів та ін;</li> </ol>
Консультація дизайнера	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Поради щодо вибору квартири з урахуванням планованого інтер'єру;</li> <li>2. Можливі варіанти перепланування</li> <li>3. Можливі варіанти переробки старої квартири або нежитлового приміщення;</li> <li>4. поради щодо декорування інтер'єру;</li> <li>5. попередні планувальні рішення;</li> <li>6. Оптимізація площ, наявних у квартирі</li> </ol>

Таблиця 2.2 – Ремонтні послуги компанії «Хаус Рімейк»

Ремонтно-будівельні послуги	
Види послуг	Види робіт
Демонтажні роботи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Демонтаж лінолеуму, ламінату;</li> <li>2. Демонтаж плитки;</li> <li>3. Демонтаж штукатурного покриття зі стін;</li> <li>4. Демонтаж стяжки;</li> <li>5. Демонтаж шпалер зі стін/стелі;</li> <li>6. Демонтаж дверних блоків;</li> </ol>
Монтаж гіпсокартону	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стіни;</li> <li>2. Стельові;</li> <li>3. Перегородки;</li> <li>4. Додатковий шар;</li> <li>5. Криволінійні поверхні;</li> <li>6. Шпаклювання швів, саморізів;</li> </ol>

Продовження таблиці 2.2

Підлоги (підготовка, стяжка, покриття для підлоги)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Грунтовка підлоги;</li> <li>2. Армування;</li> <li>3. Гідроізоляція;</li> <li>4. Самовирівнююча стяжка;</li> <li>5. Встановлення плінтуса;</li> </ol>
Стіни (штукатурка, шпаклівка, шпалери, фарбування)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Шпаклівка стін;</li> <li>2. Монтаж флізелінової стрічки;</li> <li>3. Грунтовка стін;</li> <li>4. Обклеювання стін шпалерами;</li> <li>5. Фарбування;</li> </ol>
Стеля (шпаклівка, шпалери, фарбування, фризи)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Штукатурка стелі;</li> <li>2. Шпаклівка стелі;</li> <li>3. Грунтовка стелі;</li> <li>4. Обклеювання стелі шпалерами;</li> <li>5. Установка стельового фризу;</li> <li>6. Шпаклівка, шліфування та фарбування стельового фризу;</li> </ol>
Електромонтажні роботи	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Штроба в цеглі/в бетоні;</li> <li>2. Прокладання проводу;</li> <li>3. Електроточка 100% (розетка, вимикач, точковий світильник);</li> <li>4. Вирізання отворів під монтажні коробки;</li> <li>5. Монтаж захисних автоматів;</li> </ol>
Сантехніка	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Монтаж інсталяції;</li> <li>2. Монтаж фільтра грубого очищення та зворотного клапана;</li> <li>3. Прокладання труб;</li> <li>4. Опалення;</li> </ol>

За останнє десятиліття ставлення до створення дизайну-інтер'єрів приватних та громадських приміщень зазнало істотних змін, це призвело до активного розвитку ринку проектування житлової та суспільної сфери. Передумовою для розвитку ринку дизайну інтер'єру стало зростання будівельного ринку, та збільшення кількості забудовників по всій Україні,

збільшення кількості угод купівлі-продажу на ринку житлової нерухомості, зростання попиту на створення комфортних умов житла, розширення ринку оздоблювальних матеріалів та предметів інтер'єру. Сьогодні, обзаводячись новим житлом або починаючи в ньому ремонт, кожна людина хоче облаштувати простір відповідно до своїх потреб, за чим і звертається до дизайнера. Характерною рисою стає те, що замовники дизайнерських послуг бажають одержати оригінальний дизайн-проект. Це сприяє розвитку галузі проектування дизайну-інтер'єру та розвитку ремонтно-будівельних послуг.

Сучасний ринок дизайнерських послуг є реальним сектором економіки. На даний момент понад 120 тис. осіб вважаються професіоналами у сфері дизайну в Україні. Внаслідок закритості ринку досить складно оцінити його реальний обсяг та тенденції розвитку. Але відстежити динаміку ринку дизайнерських послуг та перспективи сфери можна за суміжними областями – введення житла в Україні та обороту роздрібною торгівлі будівельно-оздоблювальних матеріалів. А залежність цілком очевидна: до дизайнерських послуг найчастіше звертаються власники новобудов, а найпопулярніші проекти – це перепланування «хрущовок». Згідно зі статистичними даними, очікується зростання введення новобудов, що відкриває перспективи для ринку дизайнерських послуг.

Згідно з аналітичними дослідженнями, понад 65% усіх продажів будівельно-оздоблювальних матеріалів, обладнання та домашніх аксесуарів відбувається за рахунок ефективної діяльності архітекторів та дизайнерів. Що попит на послуги дизайнера інтер'єру – то більше купують будматеріали. Якоюсь мірою дизайнер виконує роль посередника між продавцем і клієнтом, визначає необхідність придбання того чи іншого матеріалу. Щороку ринок будівельних матеріалів зростав на 20%. Крім того, експерти відзначають стабільне зростання ринку послуг дизайну інтер'єру – у середньому щорічне зростання становить приблизно 30%. За даними пошуку Google - "дизайн інтер'єрів".

Таблиця 2.3 - Переваги та недоліки відкриття дизайн-студії

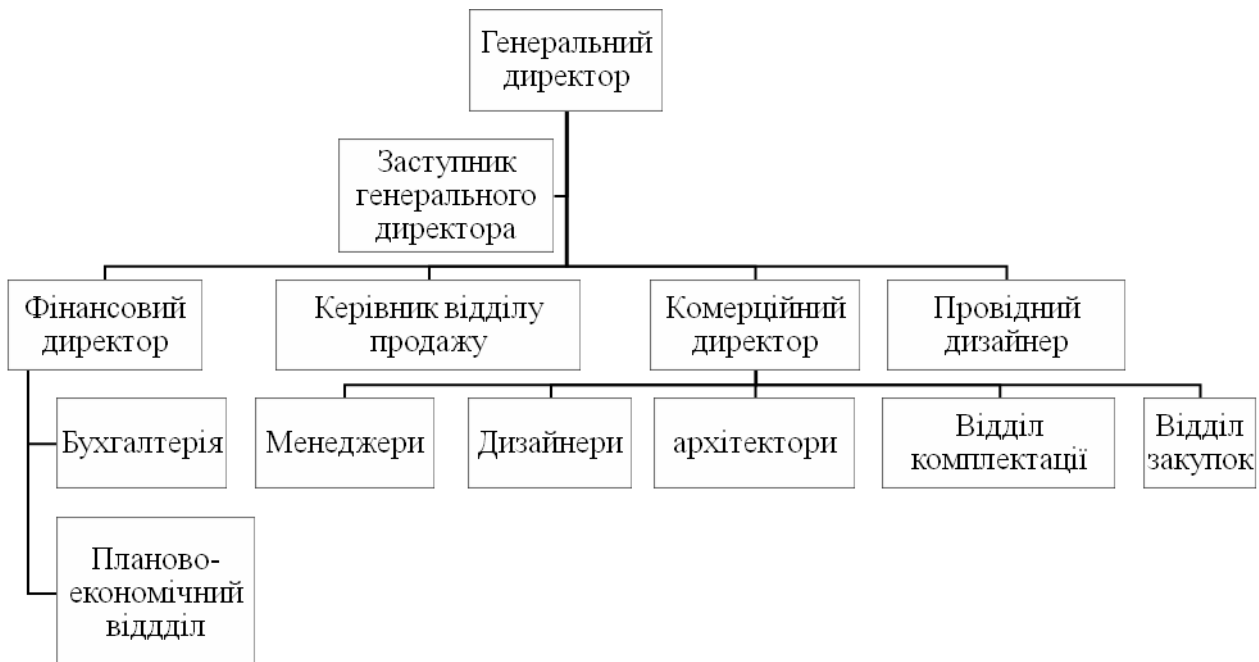
Переваги	Недоліки
1. Низький термін окупності; 2. Ринок не залежить від сезонності; 3. Низькі витрати у процесі функціонування; 4. Попит на послуги навіть у період кризи; 5. Високий рівень доходів; 6. Можна вести багато проектів одночасно;	1. Високий рівень конкуренції над ринком; 2. Постійна та тісна робота з клієнтами; 3. Необхідність пошуку професійних працівників; 4. Непостійний попит на послуги;

Таким чином, можна говорити про привабливість цього бізнесу. Дизайн-студія є досить специфічним бізнесом. Відкрити такий бізнес неважко, набагато складніше перетворити його на успішне підприємство, яке приносить стабільний дохід. Виділитися на ринку, зайняти свою нішу, сформувати конкурентні переваги – ось найголовніші та ключові завдання у цій сфері.

Попит на ринку формують приватні та корпоративні замовники. Приватні клієнти замовляють дизайн квартир, будинків та котеджів, а корпоративні, як правило, – офісів, магазинів, ресторанів, кафе тощо. Незважаючи на широку аудиторію, сталий попит на ринку дизайнерських послуг ще не сформувався. Цьому заважає стереотипи, що помилково склалися, що дизайнерські послуги - розкіш, без якої цілком можна обійтися.

Найважливішим рекламним інструментом дизайн-студії є власний сайт та його просування. Багато експертів сходяться на думці, що створення сайту та його просування через Інтернет є найефективнішим інструментом просування дизайнерських послуг. По-перше, на сайті розміщується портфоліо готових проектів, що дозволяє залучати клієнтів. По-друге, це

підвищує ділову репутацію організації. По-третє, полегшує взаємодію компанії з замовниками. На сайті студії повинні вказуватися перелік послуг та їх вартість, умови роботи, контакти, портфоліо, статті, які можуть бути цікаві відвідувачам сайту. Вартість такого сайту становитиме близько 25 000 гривень. Щоб сайт відвідували велику кількість користувачів, потрібно вивести його в ТОП запитів. Для цього використовуються такі інструменти, як SEO- та SMM-просування. Вартість таких послуг може змінюватись, але в середньому становить 8-15 тис. гривень.



Організаційна структура підприємства представлена на рис.2.1.

Рисунок 2.1 – Організаційна структура студії дизайну інтер'єру «Хаус Рімейк»

Кожний структурний підрозділ і окремих виконавць має унікальну діяльність яка регламентується спеціальними положеннями (інструкціями), саме ці положення визначають функції кожного органу управління, розподілу прав і обов'язків між ними, а всередині підрозділи - кожного виконавця. Відповідальність і повноваження кожного виконавця

визначається посадовий інструкцією. Дія посадової інструкції є обов'язковою для виконання всім персоналом підприємства, від генерального директора до конкретного виконавця на кожному робочому місці, на всіх етапах управління підприємством. Вище керівництво створює середовище, в якому працівники цілком можуть бути залучені в досягнення поставлених цілей, і забезпечує належний рівень життя своїх співробітників.

Мета діяльності студії дизайну інтер'єру «Хаус Рімейк», як і мета будь-якого суб'єкта підприємницької діяльності – це отримання доходів (прибутків) від здійснення підприємницької і іншої господарської діяльності шляхом задоволення потреб споживачів.

Предметом діяльності є:

- створення планувальних рішень;
- створення візуалізацій інтер'єру;
- постачання (купівля-продаж) та комплектація об'єктів;
- доставка товару споживачу;
- офіційне представництво зарубіжних виробників меблів та декору;
- реклама трогових марок;
- проведення конференцій;
- Проведення ремонтних робіт повного циклу;

Основним джерелом доходу студії дизайну інтер'єру «Хаус Рімейк» є продаж послуг зі створення дизайну інтер'єру та ремонтних послуг які включають в себе комплектацію об'єктів. Тож доцільніше більш розглянути маркетингове середовище у даному напрямку.

Маркетингове середовище організації – сукупність суб'єктів і факторів, що діють поза організацією і впливають на її маркетингову діяльність. Маркетингове середовище студії дизайну інтер'єру «Хаус Рімейк» формується під впливом світових тенденцій розвитку послуг та факторів розвитку дизайнерських та ремонтних послуг.

Активна маркетингова стратегія дозволяє прискорити процес окупності коштів, вкладених у розвиток дизайн-студії, та забезпечити необхідний

рівень замовлень. Зазвичай за місяць один дизайнер може відпрацювати до 150 квадратів площі.

Цільовою аудиторією дизайн-студії є:

- люди, які стикаються із необхідністю робити ремонт у своєму будинку. Однак не кожна людина готова звернутися за послугами дизайнера. Тому реальна цільова аудиторія вужча – це люди з доходами вищими за середні;

- Корпоративні клієнти, яким необхідний дизайн-проект комерційних приміщень (офіси, магазини, кафе тощо);

## 2.2 Аналіз основних показників діяльності підприємства

Фінансовий стан підприємства (ФСП) – це економічна категорія, що відображає стан капіталу в процесі його кругообігу і здатність суб'єкта господарювання до саморозвитку на фіксований момент часу.

Фінансовий аналіз вважається неодмінним складової фінансового менеджменту для підприємства, наприклад її фінансових відносин із партнерами та фінансово-кредитної системи.

Техніко-економічний аналіз дозволяє здійснити оцінку продуктивності застосування активів підприємства. Для цього врахований ряд характеристик, характеризуючих як становище провідних і оборотних засобів, використання робочої сили в підприємстві, наприклад фінансово-економічне становище підприємства у цілому. Розглянемо техніко-економічні властивості результату роботи компанії «Хаус Рімейк» за 2019 – 2020рр.

Фінансовий стан - це одна з найважливіших характеристик діяльності кожного підприємства. Тому метою оцінки фінансового стану підприємства є пошук резервів підвищення рентабельності і комерційного розрахунку.

Таблиця 2.4 – Аналіз результатів діяльності компанії «Хаус Рімейк»

Стаття	Код	За 2019р.		За 2020р.	
		тис.гр н.	%	тис.грн.	%
1	2	3	4	5	6
Чистий дохід від реалізації	2000	3 567	100,0	2 417	100,0
Інші операційні доходи	2120	4 115	115,3	5 591	231,3
Разом доходи		7 682	215,4	8 008	331,3
Матеріальні затрати	2500	1 896	53,2	2 289	94,7
Витрати на оплату праці	2505	2 761	77,4	3 001	124,2
Відрахування на соціальні заходи	2510	884	24,8	999	41,3
Амортизація	2515	162	4,5	215	8,9
Адміністративні, збутові витрати	2130, 2150	1 873	52,5	2 321	96
Разом операційні витрати	2550	7 576	212,4	7 997	330,9
Чистий прибуток (збиток)	2350 (2355)	106	3	11	0,5

В результаті порівняльного аналізу техніко-економічних показників можна відзначити низку негативних змін:

- протягом 2020 року виручка від реалізації зменшилась на 32% і склала 2 417 тис.грн. на кінець року;
- чистий прибуток підприємства також зменшився на 90% ;
- зменшення чистого прибутку відбувається швидше за зменшення виручки від реалізації; причина цього полягає в зростанні витрат;
- структура виручки стала більш витратною: якщо в 2019р. частка чистого прибутку у виручці була 3%, то в 2020р. вона склала 0,5%.

Але аналіз техніко-економічних показників компанії «Хаус Рімейк» виявив і низку наступних позитивних змін:

- результатом діяльності організації є прибуток (в 2019-у році він дорівнював 106 тис.грн., в 2020-му - 11 тис. грн.);
- серед доходів підприємства головну роль відіграють не доходи від реалізації (дизайну інтер'єру та комплектації), а інші операційні (перш за все доходи від ремонтних робіт), а ці доходи збільшились на 37%.

Таким чином, результати діяльності говорять про зростання сукупних доходів організації, що свідчить про розширення діяльності організації. Отже, клієнтів задовольняє якість і ціна товару, тому з цього боку суттєвих проблем немає. Але збільшення витратної частини призводить до зменшення чистого прибутку. Це є фактором ризику з точки зору функціонування бізнесу, бо чистий прибуток є основним джерелом фінансування поточних бізнес-процесів.

Таблиця 2.5 – Майнове становище компанії «Хаус Рімейк»

Показники	За 2019р.		За 2020р.		Зміна за рік	
	тис.грн.	%	тис.грн.	%	тис.грн.	частка
1.Необоротні активи	7 986	72,3	7 76 4	69,2	- 222	0,97
2.Оборотні активи	3 060	27,7	3 450	30,8	+ 390	1,13
- запаси	159	1,4	591	5,3	+ 432	3,72
- розрахунки з дебіторами	1 476	13,4	1 415	12,6	- 61	0,96
- грошові кошти	1 399	12,7	1 418	12,6	+ 19	1,01
3.Всього майна	11 046	100	11 214	100	+ 168	1,02

З наведених даних видно, що за минулий рік у підприємства майно майже не змінилося: відбулось незначне зростання на 2%. Структура майна також майже не змінилася: основну частку складають необоротні активи (ремонтні послуги ). І навіть при скороченні частки основного капіталу з 72,3% до 69,2%, він все одно відіграє головну роль в структурі майна.

Оборотні активи складаються в основному з розрахунків з дебіторами та грошових коштів, а запаси мають незначну частку навіть при збільшенні їх вартості за рік з 159 тис.грн. (1,4%) до 591 (5,3%). Це пояснюється особливостями діяльності медіа-ресурсу. Технологія виконання даних робіт не передбачає виробничих запасів та запасів готової продукції.

Велика частка дебіторської заборгованості (майже 13%) пояснюється особливостями розрахунків між замовниками компанії «Хаус Рімейк», які

складаються в поступовому освоєнні коштів замовника протягом надання дизайнерських, ремонтних послуг та комплектації об'єктів. Тому структуру оборотних активів можна вважати виправданою.

Формалізованими критеріями якісних змін майнового становища підприємства виступають й такі показники, як фондвіддача, фондомісткість, фондоозброєність, коефіцієнт фізичного зносу. У зв'язку з цим розглянемо характеристику основних засобів підприємства, що є одним з найважливіших елементів виробничого потенціалу (табл.2.6).

Таблиця 2.6 – Показники використання основних засобів компанії «Хаус Рімейк»

Найменування показника	За 2019 р.	За 2020 р.	Зміни, частка
Фондовіддача	0,96	1,03	1,07
Фондомісткість	1,04	0,97	0,93
Фондоозброєність, тис.грн. /чол	726	706	0,97
Коефіцієнт фізичного зносу	0,56	0,57	1,02

Фондовіддача показує, який обсяг послуг був наданий з використанням 1 грн. основних фондів. Фондовіддача на підприємстві, що вивчається, збільшилась на 7%. Це пов'язано із збільшенням чистих доходів з 7 682 тис.грн. в 2019р. до 8 008 тис.грн. в 2020р. (на 4%). Тому кожна гривня, яка вкладена в основні фонди, стала приносити більше доходів. Збільшення виручки "перекрило" зменшення вартості основних фондів з 7 986 тис.грн. за 2019р. до 7 764 тис.грн. за 2020р. Таким чином, в 2019р. кожна гривня, вкладена до основних фондів, принесла 1,07 грн. доходу.

Оскільки фондомісткість – це зворотний показник фондовіддачі, то вона відповідно зменшилась, що відображає зменшення витрат основного капіталу на випуск одиниці продукції (роботи, послуги). Ця тенденція є позитивною, особливо в умовах зростання чистих доходів.

Можна охарактеризувати економічний потенціал виробничих потужностей з різних позицій: з позиції використання наявних потужностей компанії та майнового становища і з позиції . Обидві ці сторони фінансово-господарської діяльності взаємопов'язані: нераціональна структура майна, його неякісний склад можуть привести до погіршення фінансового становища.

Крім показників ефективності застосування основних фондів важливо також проаналізувати ефективність застосування оборотних засобів. Це можна зробити за допомогою таких показників: коефіцієнт оборотності, тривалість обороту, рентабельність оборотних коштів. Розрахунок цих показників було проведено на основі даних фінансової звітності – балансу і звіту з фінансових результатів і представлений в табл.2.7.

Таблиця 2.7 – Ефективність використання оборотних коштів Компанії "Хаус Рімейк"

Найменування показника	За 2019р.	За 2020р.	Зміна, частка
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,51	2,32	0,92
Тривалість обороту, дні	143	155	1,08
Рентабельність оборотних коштів %	3,5	0,3	0,09

Результати розрахунків свідчать, що ефективність використання оборотних коштів у компанії «Хаус Рімейк» знаходиться на нормальному рівні, але є тривожні показники. Коефіцієнт оборотності показує кількість оборотів за рік і визначається відношенням реалізованої за рік продукції до середньорічного залишку оборотних коштів. Цей показник зменшився на 8%, тобто капітал почав трохи повільніше обертатися. Це пояснюється тим, що операційні доходи зросли менш, ніж зросли оборотні витрати. Таким чином, в 2020р. оборотні активи зробили більш ніж 2 оберти.

Тривалість одного обороту визначається як відношення кількості днів в році (360 днів) до коефіцієнта оборотності. Відповідно тривалість обороту за даний період зросла на 12 днів і склала 155 днів. Це є свідомством того, що оборотні кошти знаходяться в обороті більшу кількість часу. При цьому підкреслимо, що протягом аналізованого періоду спостерігається достатній рівень оборотності оборотних коштів (виходячи із особливостей бізнес-процесу організації) – оборотні засоби проходять повний цикл і повертаються за півроку. Рентабельність оборотних коштів показує, скільки прибутку підприємство отримало на кожну гривню оборотних коштів. Показники рентабельності є невисокими, кожна гривня оборотних коштів принесла в 2020р. лише 0,3 грн. чистого прибутку. Але негативним є той факт, що їх зміна відбувається у бік погіршення: за 2020р. рентабельність оборотних коштів знизилась на 91%. Таким чином, головні проблеми ефективності виробництва проявляються в динаміці і основних, і оборотних активів, що зменшує рентабельність і робить виробництво більш витратним. Складанню планового балансу підприємства повинна приділятися особлива увага. Тому що за умов забезпечення фінансової стабільності стає можливим ритмічний кругообіг виробничих фондів, виконання прогнозованих обсягів інвестиційної, фінансової та операційної діяльності, отримання прибутку для соціального та економічного розвитку підприємства. В процесі функціонування підприємства і величини активів і пасивів, їх структура зазнає постійних змін (табл.2.8).

Таблиця 2.8 – Аналіз балансу компанії «Хаус Рімейк»

Стаття	Код	На 31.12.2019		На 31.12.2020	
		тис.грн.	%	тис.грн.	%
<b>АКТИВИ</b>					
<b>I. Необоротні активи</b>					
Нематеріальні активи	1000	3 195	28,9	3 106	27,7
- первісна вартість	1001	7 292	66	7 289	65
- накопичена амортизація	1002	4 097	37,1	4 183	37,3

Продовження таблиці 2.8

Основні засоби:	1010	4 791	43,4	4 658	41,5
- первісна вартість	1011	10 937	99	10 933	97,5
- накопичена амортизація	1012	6 146	55,6	6 275	56
Усього за розділом I	1095	7 986	72,3	7 764	69,2
<b>II. Оборотні активи</b>					
Запаси	1100	159	1,4	591	5,3
Дебіторська заборгованість за товари	1125	1 468	13,3	1 374	12,3
Дебіторська заборгованість / розрахунк.	1135	8	0,1	41	0,4
Інша поточна дебіт. заборгованість	1155	26	0,2	26	0,2
Гроші кошти та їх еквіваленти	1165	1 399	12,7	1 418	12,6
Усього за розділом II	1195	3 060	27,7	3 450	30,8
Баланс	1300	11 046	100	11 214	100
<b>ПАСИВИ</b>					
<b>I. Власний капітал</b>					
Зареєстрований капітал	1400	2 266	20,51	2 266	20,2
Додатковий капітал	1410	7 453	67,47	7 453	66,5
Нерозподілений прибуток (збиток)	1420	866	7,84	877	7,8
Усього за розділом I	1495	10 585	95,83	10 596	94,5
<b>III. Поточні зобов'язання</b>					
Кредит. заборгованість за товари	1615	258	2,34	476	4,2
<b>Поточна кредиторська заборгованість за розрахунками:</b>					
- з бюджетом	1620	87	0,79	38	0,3
- зі страхування	1625	33	0,3	0	0
- з оплати праці	1630	81	0,73	104	0,9
Інші поточні зобов'язання	1690	2	0,02	0	0
Усього за розділом III	1695	461	4,17	618	5,5
Баланс	1900	11 046	100	11 214	100

Найбільш загальні уявлення про якісні зміни, що мали місце в структурі засобів та їх джерел, можна отримати за допомогою аналізу звітності. Аналіз фінансової діяльності компанії «Хаус Рімейк» за період 2019 – 2020 років проводився за даними балансу і звіту про фінансові результати.

Проаналізувавши і порівнявши дані балансу за два роки можна зробити наступний висновок: за рік масштаб діяльності організації майже не змінилися, збільшення підсумку балансу відбулось лише на 2%.

Для детальнішого вивчення фінансового стану компанії «Хаус Рімейк» необхідно проаналізувати розміщення засобів і джерел їх формування.

Щоб говорити про ефективність потенціалу компанії «Хаус Рімейк», необхідно перевірити дане підприємство на ліквідність і платоспроможність і з'ясувати чи зможе підприємство погасити всі свої короткострокові зобов'язання без порушень термінів погашення, і чи має підприємство достатню кількість грошових коштів і їх еквівалентів, необхідних для розрахунків за кредиторською заборгованістю, яка вимагає негайного погашення.

Мета аналізу ліквідності – визначити здатність підприємства протягом року сплатити свої короткострокові зобов'язання. Розрахунок показників ліквідності представлений в табл.2.6.

Таблиця 2.9 – Показники ліквідності компанії «Хаус Рімейк»

Показник	Норматив	2019	2020
Поточна ліквідність	від 1 до 2,5	6,6	5,6
Термінова ліквідність	більше 1,0	6,3	4,6
Абсолютна ліквідність	від 0,2 до 0,5	3,0	2,3

Коефіцієнти абсолютної ліквідності знаходяться істотно вище за норму. Це означає, що станом на 31.12.2020р. компанія «Хаус Рімейк» в змозі сплатити більш ніж в 5 разів за короткострокову кредиторську заборгованість грошовими коштами, що є на рахунку. Це свідчить про велику ліквідність підприємства, але з іншого боку перевищення верхньої межі говорить про неефективність використання наявних коштів. Хоча в порівнянні з попереднім роком, коли грошових коштів на рахунку у товариства було ще більше, є позитивна динаміка.

Коефіцієнт термінової ліквідності також занадто високий, але демонструє позитивну динаміку. У 2019р. цей показник був в 6 разів вище за норму. Це означає, що платіжні можливості підприємства при своєчасному розрахунку з дебіторами також були відмінними. І в 2020р. показник також вищий за свою норму, але зменшується до 4,6. Це свідчить про більш ефективне використання платіжних можливостей.

Позитивною динамікою є зменшення і цього показника. Таким чином, можна зробити висновок, що підприємство є платоспроможним це обумовлено як успішним. Це зумовлено якісним вибором партнерів та постійними комунікаціями та отриманням зворотного зв'язку від клієнтів. Тому у компанії «Хаус Рімейк» на фоні відсутності проблеми із виконанням своїх поточних зобов'язань, є проблеми з ефективністю діяльності. Однією з найважливіших характеристик фінансового стану підприємства є стабільність його виробничо-господарської діяльності, тобто фінансова стійкість. Вона оцінюється співвідношенням власних і позикових коштів. Перелік показників фінансової стійкості, розрахованих для компанії «Хаус Рімейк» представлений в табл.2.10.

Таблиця 2.10 – Показники фінансової стійкості компанії «Хаус Рімейк»

Показники	Норматив	2019р.	2020 р.
Коефіцієнт фінансової автономії	>0,5	0,96	0,94
Коефіцієнт фінансової залежності	<1	0,04	0,06
Коефіцієнт фінансового ризику	<0,5	0,04	0,06
Коефіцієнт маневреності	>0	0,38	0,44

За два роки компанія «Хаус Рімейк» демонструє міцну фінансову стійкість. Коефіцієнт фінансової автономії характеризує частку власників підприємства в загальній сумі коштів, авансованих в його діяльність. Чим вище значення цього коефіцієнта, тим більш стійким, стабільним і

незалежним від зовнішніх кредиторів є підприємство. В економічній практиці нормальним вважається значення показника, що дорівнює 0,5 - 0,6. Коефіцієнт фінансової автономії в за обидва роки майже дорівнював одиниці. Це означає, що майже всі кошти, вкладені в діяльність підприємства, належать власникам. Тобто підприємство є фінансово стійким, але знову виникає питання щодо ефективності такої діяльності, бо потенціал власного капіталу є недовикористаним. Можна зробити висновок, що для підприємства важливо відновити баланс власного і позикового капіталу.

Ділова активність підприємства може бути оцінена за допомогою відносних показників, що характеризують результати і ефективність основної діяльності. Для оцінки ділової активності в практиці використовують показники, представлені в табл.2.11.

Таблиця 2.11 – Показники ділової активності компанії «Хаус Рімейк»

Показник	2019р.	2020р.	Зміна, частка
1	2	3	4
Оборотність активів, обертів за рік / днів	<u>0,7</u> 518	<u>0,71</u> 504	1,03
Оборотність необоротних активів, обертів за рік / днів	<u>0,96</u> 374	<u>1,03</u> 349	1,07
Оборотність власного капіталу, обертів за рік / днів	<u>0,73</u> 496	<u>0,76</u> 476	1,04
Оборотність дебіторської заборгованості, обертів за рік / днів	<u>5,2</u> 69	<u>5,7</u> 64	1,09
Оборотність запасів обертів за рік / днів	<u>48,3</u> 7	<u>13,5</u> 27	0,28
Оборотність кредиторської заборгованості, обертів за рік / днів	<u>16,7</u> 22	<u>13,0</u> 28	0,77
Операційний цикл, дні	77	90	1,18
Фінансовий цикл, дні	55	62	1,13

Показники оборотності свідчать про низьку ефективність діяльності, оскільки їх абсолютні значення дуже низькі. Оборотність активів показує, скільки разів за період здійснюється повний цикл виробництва і обігу. Значення показника свідчать про те, що в цілому оборотність майже не змінилась, її зростання складає 3%. Швидкість обороту складає 504 дні на один цикл.

Оборотність необоротних активів також є дуже низькою і має тенденцію до незначного зростання – за аналізований період значення показника зросло на 7%. Підвищення цього коефіцієнта досягнуте перш за все за рахунок зростання обсягів продажів. Про це свідчать дані техніко-економічного аналізу.

Оборотність власного капіталу за 2020 рік зросла на 4%. За результатами 2019р. власний капітал здійснив 0,76 обороту.

Оборотність дебіторської заборгованості відображає ефективність кредитної політики. Вона показує, скільки обертів за рік зробили кошти, вкладені в розрахунки. Показники розраховані в днях, відображаючи період погашення дебіторської заборгованості. Цей період зменшився в порівнянні з 2019 р. на 5 днів і в 2020р. склав 64 дні.

На підставі вище розглянутих даних проведемо розрахунок показників, які характеризують основні етапи обігу грошових коштів в ході діяльності товариства. Даними показниками є:

- тривалість операційного циклу,
- тривалість фінансового циклу.

Результати розрахунків дозволяють судити про те, що на аналізованому підприємстві відбулося істотне збільшення періоду повного виробничого циклу і зниження швидкості обігу в цілому. Операційний цикл узагальнює показники оборотності дебіторської заборгованості і виробничих запасів. Отже, загальний час, протягом якого фінансові ресурси вилучені в запаси і дебіторську заборгованість, складає в 2020р. 90 днів.

Крім того, найважливішу характеристику має показник фінансового циклу, який характеризує час, протягом якого грошові кошти витягують із обороту. В 2020р. фінансовий цикл склав 62 дні. Прибутковість підприємства характеризується сумою прибутку і рівнем рентабельності. Рентабельність – це показник ефективності виробництва, що характеризує співвідношення між результатами виробничої діяльності і витратами на виробництво продукції або іншими активами, які використовуються у виробництві. Розрахунок показників рентабельності для компанії «Хаус Рімейк» наведений в табл.2.12.

Таблиця 2.12 – Показники рентабельності компанії «Хаус Рімейк»

Показник	2019 р.	2020 р.
Рентабельність всього капіталу %	0,96	0,098
Валова рентабельність продажів%	1,38	0,137
Рентабельність власного капіталу %	1,001	0,104
Рентабельність основних фондів %	1,327	0,142

Рентабельність всього капіталу є узагальнюючим показником і характеризує чистий прибуток, який приносить кожна гривня, що вкладена в активи. Таким чином, в 2020р. віддача від використання всіх активів, якими володіє компанія «Хаус Рімейк», є дуже низькою і складає 0,098%.

Рентабельність реалізації відображає, якою є частка чистого прибутку у виручці від реалізації. Це дозволяє визначити, чи відповідає ціна на продукцію інтересам підприємства, тому що прибуток визначається саме на етапі формування ціни. Показник рентабельності реалізації також має дуже низькі значення: частка чистого прибутку у розмірі виручки від реалізації складає 0,137%. Рентабельність власного капіталу дає можливість оцінити, чи вигідно вкладати кошти в дане підприємство. Згідно розрахункам, в 2019р. прибуток склав лише 0,104 % від власного капіталу. Така низька ефективність власного капіталу відповідає і ефективності всього капіталу і

свідчить, що не користуючись чужими коштами (зокрема, - поточними зобов'язаннями), власники значно зменшують ефективність своїх засобів. Таким чином фінансовий аналіз дозволив виявити ряд проблематичних моментів: підприємство має в розпорядженні суттєві ресурси (зокрема, необоротні активи), забезпечує ліквідність та фінансову стійкість, але все це відбувається за рахунок низької ефективності, що проявляється в низькій прибутковості та оборотності капіталу. Це означає, що підприємству необхідно оживити діяльність підприємства шляхом підвищення ефективності використання наявних ресурсів.

### 2.3 Аналіз існуючих механізмів безпеки та управління системою зовнішніх комунікацій «Хаус Рімейк»

Під комунікаціями розуміється обмін інформацією, знаннями, інтелектуальною власністю. У процесі спеціалізації управлінської праці. Комунікації виділилися на самостійний вид професійної діяльності, мета яких формування та ефективний розвиток всіх видів капіталу організації. Досягається ця мета за допомогою застосування спеціальних комунікаційних технологій, методів, інструментів та механізмів.

Комунікації грають особливу роль в груповій динаміці. Таким чином, комунікації виступають як визначальна умова для формування групи та її життєдіяльності. Тому спеціалісту будь якого рівня треба добре знати про засоби комунікації, вміти правильно користуватися ними в процесі спілкування, долати комунікативні бар'єри нерозуміння.

Робота спеціаліста будь-якого рівня неможлива без налагодженої системи комунікацій. Під комунікацією розуміється процес передачі від однієї людини до іншого за допомогою приладів, жестів, мови або в письмовій формі. Людина обмінюється інформацією з керівниками,

співробітниками, підлеглими та споживачами. Він встановлює резолюції на документах та записує свої зауваження, надсилає та отримує повідомлення електронною поштою, переглядає звіти, готує презентації, проводить збори груп, вимовляє промови та повідомляє про свої рішення іншим людям. За допомогою комунікацій інформація передається керівникам, а рішення – їх виконавцям. Без комунікацій не може бути організації, оскільки без них неможливо забезпечити координацію діяльності людей. Шляхи вдосконалення системи комунікацій компанії «Хаус Рімейк»:

- управлінське регулювання;
- вдосконалення системи зворотнього зв'язку;
- впровадження системи збору пропозицій;
- популяризація неформального спілкування та використання його в управлінні організацією;
- створення сприятливої робочої атмосфери;
- вдосконалення суто комунікаційних навиків працівників
- використання сучасних інформаційних технологій;

Внутрішнє середовище підприємства виступає окремою функціональною сферою, яка також приймає участь у забезпеченні ефективного комунікаційного процесу. Воно володіє певним набором ресурсів, які використовує в налагоджені дієвого комунікаційного процесу. При цьому всі існуючі взаємодії між елементами всередині системи та зовнішнім середовищем супроводжуються відповідними комунікаціями, від якості яких напряду залежатиме ефективність системи менеджменту підприємства. Залежно від розміру підприємства змінюється і характер елементів системи комунікацій, а також їх внесок у кінцеву ефективність сукупності комунікаційних процесів. Якщо підприємство велике, постійно займається диверсифікацією бізнесу, його система комунікацій потребуватиме постійного реінжинірингу. Якщо ж підприємство невелике і випускає обмежений асортимент продукції – система комунікацій повинна мати відповідний запас потужності, достатній для обслуговування

необхідних бізнес-процесів навіть за умов стрімкого зростання підприємства та часткової зміни технології та видів діяльності. Основним призначенням комунікаційної системи господарюючого суб'єкта виступає забезпечення необхідного і достатнього інформаційного обміну між структурними елементами організації. При цьому повинна забезпечуватись достатня швидкість обміну інформацією, мінімальні втрати та спотворення повідомлень і необхідний рівень захисту конфіденційних даних. Система комунікацій повинна бути забезпечена вхідними ресурсами, технологією та взаємодією між внутрішніми елементами. Кожному елементу комунікаційної системи притаманні унікальні характеристики, які варто оцінювати за допомогою спеціальних та інтегральних показників. Дані елементи є варіативними і компонується по-різному.

Основними засобами забезпечення безпеки компанії «Хаус Рімейк» є:

- контроль доступу (аутентифікація користувачів, паролі, програмні ключі);
- резервування даних;
- захист від небезпечного програмного забезпечення, яке може пошкодити структуру даних або змінити атрибути файлів;
- підвищення відмовостійкості систем загалом;
- використання DLP систем для захисту від витоку інформації;

Для забезпечення ефективного захисту від зовнішніх загроз має бути проведений аудит усієї мережної інфраструктури. Залежно від виявлених уразливостей фахівцями формується пакет програмних та апаратних засобів. Підвищення безпеки та надійності передачі даних як усередині корпоративної мережі, так і у глобальній мережі. Компанія «Хаус Рімейк» проводить навчання персоналу мережевій безпеці, семінари та конференції, на яких навчають безпечній поведінці у локальному та глобальному мережевому середовищі, а також безпечному поводженню з інформацією під час виконання своїх щоденних функціональних обов'язків. Це суттєво

скорочує ризики, що інформація буде втрачена або передана третім особам через недбалість працівників.

За сучасних фінансово-економічних умов в Україні важливе значення має розв'язання проблеми щодо створення сприятливого середовища для підприємництва, його розвитку в період поглинання національної економіки глобалізаційними міжнародними системами, активізації процесу інвестиційної діяльності, охорони та захисту прав суб'єктів підприємницької діяльності від протиправних дій. Ці проблемні питання постійні та актуальні, адже економічні, фінансові, соціальні та політичні зміни, за яких відбувається становлення громадянського суспільства, впливають на розвиток зазначених правовідносин. З вищезазначеного випливає, що науковці здебільшого розглядають забезпечення безпеки підприємницької діяльності з огляду на її економічну складову, оминаючи адміністративноправові відносини, що виникають у цій сфері. Забезпечення безпеки підприємницької діяльності хоч і реалізується недержавним сектором, проте створення необхідних умов для забезпечення безпеки підприємницької діяльності є прерогативою органів публічної адміністрації, тобто суспільні відносини у цій сфері потрібно досліджувати також з адміністративноправових позицій. Розглядаючи процес забезпечення безпеки підприємницької діяльності, необхідно зауважити, що органи публічної адміністрації та недержавні структури (діють відповідно

Результати аналізу існуючої системи захисту бізнесу компанії «Хаус Рімейк» дозволили сформувану наступну схему забезпечення безпеки бізнесу, представлену на (рис.2.2.)

Компанія «Хаус Рімейк» у своїй практиці стикалася з недружніми впливами, пов'язаними з кібератаками на сайті. Але ці небезпеки не розглядалися управлінням як актуальні небезпеки бізнесу і не вивчалися.

Таким чином, компанія «Хаус Рімейк», що працює в сфері дизайну-інтер'єра будівельної гілки, характеризується попитом на власні пропозиції, економічною стабільністю бізнес-моделі та наявністю складових її оборони.

Але питанням практичного дослідження залишається, чи збережеться надійність оборони наданого бізнесу за умов гібридних загроз.

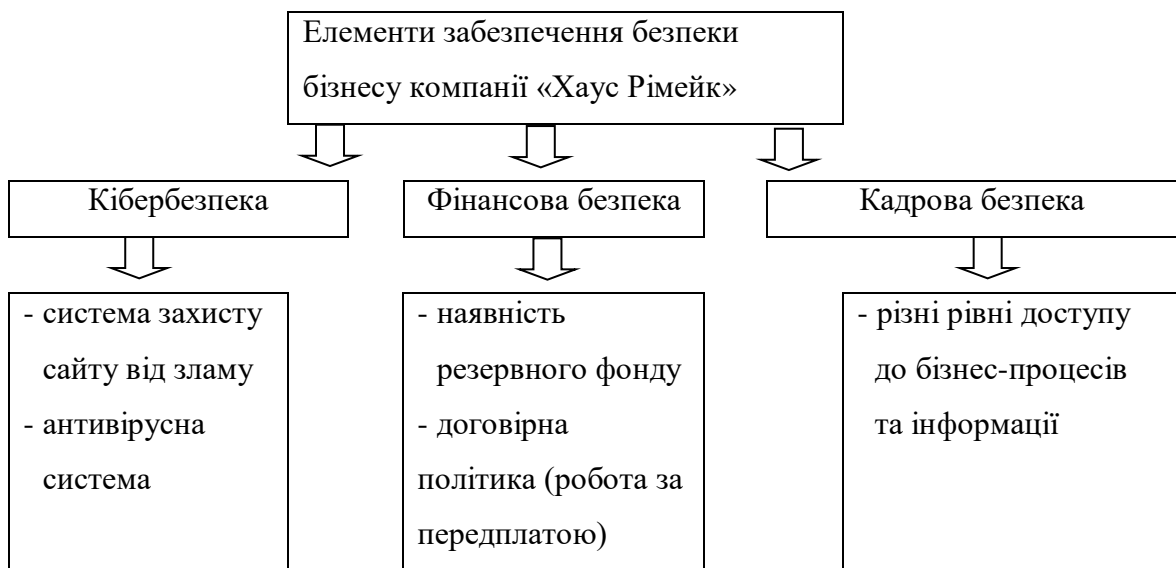


Рисунок 2.2 – Існуюча система захисту бізнесу компанії «Хаус Рімейк»

Комплексна система захисту інформації для підприємства – це складне завдання, яку підприємству самотійно вирішити досить складно. Для цього є спеціалізовані організації, які допоможуть сформувати системи інформаційної безпеки для будь-якого підприємства. Кваліфіковані фахівці вмiло створять структуру захисту, концепцію її впровадження у конкретній компанії, а також оберуть відповідні апаратні та програмні засоби для вирішення поставленого завдання.

Також ними проводиться підготовка співробітників компаній, які потім працюватимуть із впровадженою системою безпеки та підтримуватимуть її функціональність на належному рівні.

## Висновки до розділу 2

В даному розділі було проведено аналіз діяльності компанії ТОВ «Хаус Рімейк», визначили основні напрямки діяльності, проаналізували за допомогою фінансової звітності її стан, платоспроможність, ліквідність, рентабельність, а також була розглянута існуюча система зовнішніх комунікацій компанії. Отримавши дану інформацію можна зробити висновок що дана компанія є перспективною, але має декілька проблем, що заважатимуть її сталому розвитку. Було визначено що є низка проблем із фінансовим станом, можливі труднощі із погашенням своїх зобов'язань, що може стати слабким місцем та стати гарною нагодою для рейдера. Проаналізувавши систему безпеки ми бачимо, що основні засади покладено, але не усі сфери на наш погляд є захищеними від спроб, тому доречно буде модернізувати існуючу систему.

### **3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ КОМУНІКАЦІЙ ЗОВНІШНІМИ ЗВ'ЯЗКАМИ БІЗНЕСУ**

#### **3.1 Напрямки удосконалення системи управління зовнішніми комунікаціями**

Застосування комунікацій як інструмента впливу на внутрішнє та зовнішнє середовища підприємства, одним із засобів удосконалення механізмів управління підприємством є внутрішні та зовнішні комунікації які забезпечують його ефективну діяльність в умовах ринкової економіки. Однак сприйняття комунікаційної політики як допоміжної діяльності, ототожнення її тільки з просуванням продукції, відособлене застосування комунікаційних інструментів і т. д. призводять до зменшення сприйняття маркетингових комунікацій, ускладнення їхньої інтеграції в систему управління підприємством і, як наслідок, його неефективної діяльності. В середині підприємства якість обміну інформацією в може прямо вплинути на формулювання цілей організації та ступінь їх реалізації а також на мікроклімат в колективі.

Внутрішні комунікації потребують правильного підходу до управління, це дає змогу підприємству накопичувати та структурувати знання і досвід кожного працівника в єдиному інформаційному середовищі що забезпечить вільну циркуляцію інформації зверху вниз і знизу вгору (міжкерівництвом та співробітниками компанії ), що, у свою чергу, забезпечить ефективність роботи всього підприємства. Без урахування зовнішніх комунікацій, їх комплексності, ролі та місця в організації діяльності підприємства практично не можливі перехід до ефективних форм організації тривалих партнерських взаємовідносин та ринкових суб'єктів, підвищення його якості та конкурентоспроможності і т. д.

Зовнішні комунікації потрібно ототожнювати з маркетинговою комунікаційною політикою, іншими словами системою заходів, що спрямовані на поінформованість споживачів, торгових і збутових посередників, контактні аудиторії, у свою чергу широкий загал про продукцію та продавця послуг чи товарів, стимулювання відповідного попиту на продукцію, для того, щоб просувати її на ринку. Сутність управління внутрішніми комунікаціями полягає цілеспрямованому впливі на колектив із метою забезпечення приймання, оброблення, передавання своєчасної і неперетвореної інформації, накопичення на відповідні рівней точки відповідальності [12].

При цьому фінансові коливання, нестабільність політичної ситуації, рівень розвитку технологій (у т. ч. ступінь оволодіння ними конкурентами), високий чи низький рівень конкуренції на ринку, запити споживачів і т. д. чинять безпосередній вплив на формування напрямку та вибір основної стратегії комунікаційної політики підприємства. Отже, на кожному з цих етапів комунікаційний процес може зазнавати певних перекручень.

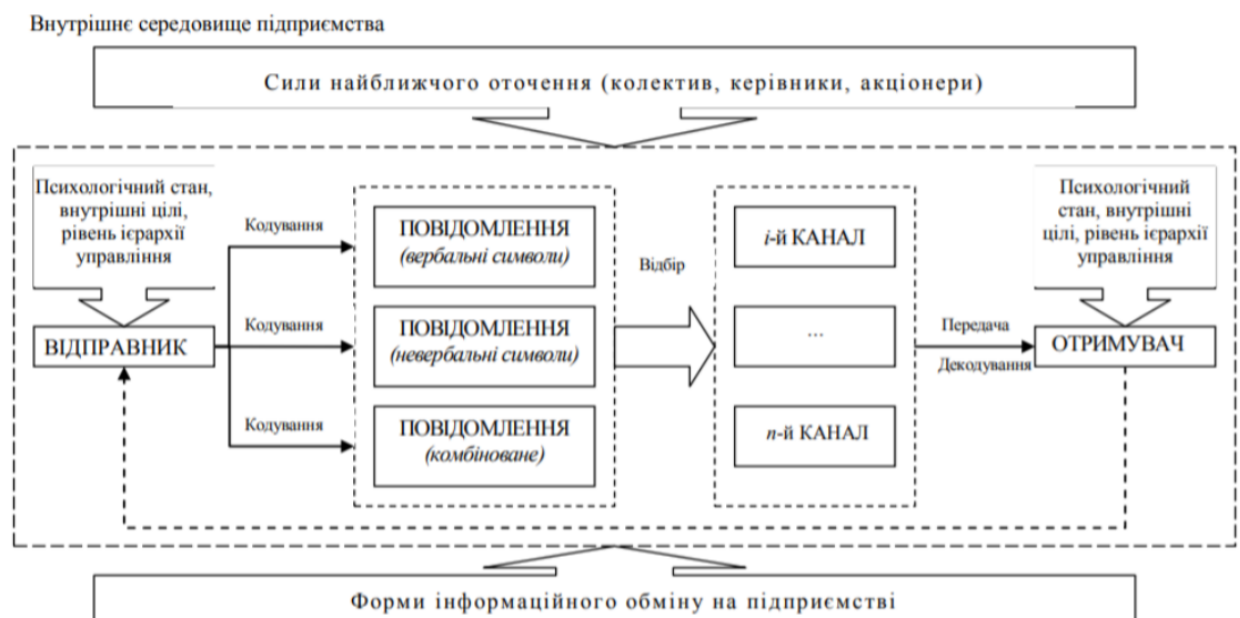


Рисунок 3.1 – Схема організації внутрішнього комунікаційного процесу підприємства

Забезпечити зазначені процеси є досить складним завданням, адже процес комунікацій впливає на значну кількість факторів як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Так, наприклад, існують фактори впливу, пов'язані управлінською діяльністю керівника та її рівнем компетентності, організаторськими здібностями, ставленням виникаючих проблем які необхідно вирішити), дуже важливо акцентувати увагу на особливості виконання керівником управлінських обов'язків, стилем спілкування керівника з іншими учасниками управлінської взаємодії та персоналом, професійними компетенціями колективу, індивідуально-особистісними якостями його учасників, Важливо зазначити що саме з таких тонкощів і складається якісна робота.

Вдосконалення комунікативних зв'язків в організації має низку проблем та набуває все більшого значення при розробці ефективних систем управління. Численні спроби надання допомоги керівникам підприємницьких та громадських організацій в основному базуються на виробленні елементів його структури. Роль комунікацій очевидна як на малих фірмах, так й у потужних компаніях і корпораціях. Майбутнє компанії залежить саме від ефективності комунікаційних зв'язків і взаємодій. У підприємницькій діяльності використовується різні засоби, види і форми комунікації. По першу чергу потрібно вміло використати різноманітні види комунікації, важливо застосовувати їх у всіх каналах зв'язку, починаючи від клієнтів закінчуючи постачальниками та партнерами компанії. Останні дослідження в цій галузі виявили, що більшість менеджерів витрачають на розмови з людьми 50-90 % свого часу. Це обумовлено тим що усні комунікації забезпечують негайний зворотний зв'язок та взаємний обмін у формі взаємних запитань або усних домовленостей, виразу обличчя та жестів. Усні комунікації прості (все, що потрібно зробити відправнику - це розмовляти), проте в деяких ситуаціях бажана ретельна підготовка до розмови. Як з'ясовано, 55 % опитаних службовців вважають, що їхні власні письмові комунікативні навички посередні або слабкі[30].

### 3.2 Розробка системи управління зовнішніми комунікаціями з урахуванням безпекової складової

В епоху гібридних загроз в безпековому середовищі відбуваються глибокі зміни [26], які відбилися і на інформаційній сфері. Структура дезінформації стрімко розвивається і стає дедалі ефективнішою. Нове бачення цієї ситуації було запропоноване Європейським центром з протидії гібридним загрозам Hybrid CoE. Воно базується на тому, щоб замість дослідження дезінформації як Дезінформації 2.0 або Дезінформації 3.0, 4.0, аналізувати зміни в дезінформації як "Дезінформацію h.0" (Disinformation h.0) [27].

З точки зору гібридних загроз, "Дезінформація h.0" поєднує між собою ієрархічні та мережеві канали впливу (рис.3.3), підсилюючи ефект такої взаємодії синергетичним ефектом.



Рисунок 3.2 – Структура "Дезінформації h.0" (складено за матеріалами [22])

Це означає, що вплив зовнішнього середовища на бізнес-процеси принципово ускладнюється, набуває комплексного характеру, стає більш невизначеним. Крім того, гібридні впливи змінюють роль самого бізнесу в безпековому ландшафті: окремі підприємства та організації тепер можуть відігравати роль як об'єкта гібридного впливу, так і ставати його

інструментом, несвідомо віддаючи "гібридному" агресору свої бізнес-ресурси [23].

В такому випадку одним з головних об'єктів вразливості стає канал комунікації, тобто спосіб, яким організація передає / отримує інформацію. Такі канали, забезпечуючи формальні та неформальні зв'язки бізнесу із клієнтами, постачальниками, державними структурами, суспільством тощо, в умовах гібридних впливів починають виконувати роль провідника інтересів гібридних гравців. Комплексний, багатоступінчастий вплив та знаходження поза межами виявлення не дозволяє "виловлювати" сигнали таких загроз та ідентифікувати їх звичайними засобами захисту зовнішніх комунікацій.

Зазвичай підприємство використовує не пов'язані між собою стратегії управління різними видами зовнішніх комунікацій, а використовуваний підхід залежить від обставин, мети та цільового одержувача. Тому, як правило, окремі канали комунікацій підприємства знаходяться в управлінні різних підрозділів та мають різні безпекові вимоги та складові.

В умовах "Дезінформації h.0" безпека зовнішніх комунікативних каналів бізнесу піддається одночасному впливу різних за своїм характером тенденцій: фрагментація концепції істини (особливо в тому, що стосується соціальних тенденцій та нових інформаційних потоків); комплексні зміни в мас-медіа як галузі; зростання впливу приватних медіа-платформ, які вже на рівних конкурують із традиційними ЗМІ; нові технології, які породжують нові інструменти для втручання та впливу.

Саме тому комплексний підхід до розгляду окремих каналів зовнішніх комунікацій як єдиного безпекового об'єкту стає популярним як в науковому середовищі, так і в практичній діяльності окремих компаній.

Об'єднання механізмів інформаційної безпеки (домен комп'ютерних наук) та репутаційної безпеки (домен соціальних наук) в єдиний контур управління дозволить координувати та синхронізувати зусилля компанії для забезпечення безпеки зовнішніх комунікацій бізнесу в умовах гібридних

загроз. Основними цілями роботи системи управління комунікаціями є налагодження:

- інформаційної підтримки управлінських рішень;
- інформаційної підтримки управління змінами - реструктуризації компанії, освоєння нових технологій, злиття бізнесів;
- скорочення опору змінам з боку працівників організації; • виявлення комунікаційних та управлінських проблем компанії;
- формування корпоративної спільності колективу і створення мотивації співробітників;
- формування та підтримка корпоративної культури (корпоративних цінностей і норм поведінки).

У найзагальнішому вигляді у діяльності в галузі дизайну та ремонту є чотири основні завдання:

- формувати корпоративну культуру організації;
- мотивувати персонал;
- формувати і підтримувати імідж компанії- роботодавця;
- підвищувати ефективність праці.

Корпоративна культура як сукупність норм, правил, цінностей, етичних стандартів, поділюваних усіма співробітниками, формується в процесі роботи організації. Необхідно, щоб цей процес відбувався не стихійно, а цілеспрямовано. У цьому випадку можна сформувати корпоративну культуру, яка сприятиме ефективній роботі. Велику роль у цьому процесі відіграють внутрішні комунікації.

Мотивація. Матеріальна мотивація - це насамперед заробітна плата, премії і бонуси, медичне страхування, знижки на харчування та різноманітні послуги, що входять в так званий соціальний пакет. І на перший погляд може здатися, що гідна оплата може спонукати працівника на трудові подвиги. Проте численні дослідження показали, що це не зовсім так. Доведено, що матеріальна мотивація сама по собі далеко не так ефективна. Наприклад, будь-яке підвищення заробітної плати має мотивуюче дію протягом дуже

обмеженого терміну. Потім цей факт забувається, співробітники звикають до нового рівня оплати і сприймають його як норму. Так само нейтрально сприймається соціальний пакет і само собою зрозумілими здаються премії. Вираз же подяки за працю і визнання корисності виконаної роботи потрібні співробітникам значно частіше, ніж роботодавець може собі дозволити підвищувати їх зарплату. І тут виникає питання - як роботодавцю підтримати добрі стосунки з персоналом і не витратити на це коштів більше, ніж може собі дозволити організація? Відповідь: додатково до матеріальних стимулів використовувати важелі нематеріальної мотивації: усвідомлення працівником свого успіху, сприйняття поваги з боку колег, гордість за роботу в компанії та ін. Нематеріальна мотивація - питання, практично повністю відноситься до ведення фахівця з внутрішніх комунікацій. Саме цей фахівець формулює і транслює інформацію про досягнення і успіхи у внутрішніх засобах масової інформації, бере безпосередню участь у організації професійних конкурсів, спортивних змагань та інших заходів, що створюють у працівників почуття причетності до компанії, гордість за свої успіхи, свою професію, свій колектив.

Створення та підтримка іміджу компанії-роботодавця. Це робота, що має дві головні мети: залучення в компанію кваліфікованих фахівців і утримання в ній вже наявних співробітників. Іншими словами, мова йде про двох цільових аудиторіях - вже працюючих і потенційних співробітників компанії. І робота з обома цими аудиторіями принципово важлива для ефективності діяльності компанії в цілому. Завдання залучення вирішується шляхом транслювання в зовнішнє середовище позитивної інформації про компанію-роботодавця. Утримання співробітників іншими словами називається підвищенням їх "лояльності". Лояльний співробітник - це, в ідеалі, людина, що розділяє цілі компанії-роботодавця, відданий її інтересам, всебічно зацікавлений в її успіху. Лояльних співробітників серед найманих працівників мало, набагато менше, ніж роботодавцям хотілося б думати.

Підвищення лояльності співробітників у великій мірі забезпечується грамотної та своєчасною подачею інформації, що знову ж є результатом роботи з управління внутрішніми комунікаціями. Підвищення ефективності праці. Мотивація персоналу, про яку говорилося раніше, приводить в остаточному підсумку до підвищення ефективності праці. Проте є у внутрішніх комунікацій ще одна функція, що дозволяє впливати на ефективність безпосередньо. Мова йде про створення так званих неформальних горизонтальних зв'язків. Неформальні зв'язки надзвичайно важливі, тому що для взаємодії і, тим більше для співробітництва, працівників різних відділів має сенс, як мінімум, перезнайти. Дати або запитати рада, попросити або запропонувати допомогу, "підкинути" ідею або отримати її - все це значно підвищує швидкість і ефективність роботи. Особливо, якщо спілкуватися безпосередньо, минаючи формальні бюрократичні канали. Для цього є сенс знати колег "в обличчя" і по іменах, а також представляти, хто чим займається. Навіть у випадку, якщо в компанії є добре розвинена майданчик для спілкування онлайн, з колегами, щонайменше, з сусідами по офісу, завжди корисно бути знайомим особисто. Засобами внутрішніх комунікацій можна домогтися формування стійких неформальних зв'язків, а отже, об'єднання і згуртування, або, як мінімум, знайомства співробітників з різних відділів. За атмосферу, командну роботу всередині кожного відділу відповідає безпосередній начальник. Відносини ж між співробітниками компанії в цілому часто пускаються на самоплив. І результат далеко не завжди можна вважати хорошим або хоча б задовільним. Крім того, при наявності високо розвинутої системи неформальних комунікацій значно полегшується процес адаптації, тобто входження в організацію нових співробітників. Для компанії це означає, що новий співробітник швидше почне приносити компанії користь.

Існує пряма залежність між добре налагодженим комунікаційним процесом та якістю роботи структурних підрозділів підприємства, окремих виконавців, груп працівників і підприємства загалом. Саме комунікаційний

процес забезпечує обмін інформацією з метою вирішення конкретної проблеми. Цілями комунікації виступає забезпечення ефективного обміну інформацією між суб'єктами і об'єктами управління, удосконалення міжособистісних відносин під час обміну інформацією, створення інформаційних каналів для обміну інформацією між окремими працівниками і групами та координації їх завдань і дій, регулювання і раціоналізація інформаційних потоків підприємства тощо. [2]. Процес ефективної комунікації повинен починатися з своєчасного надання інформації у вигляді зручного для сприйняття повідомлення.

### 3.3 Вдосконалення системи зовнішніх комунікацій компанії «Хаус Рімейк»

Зовнішня комунікація – це передача інформації між бізнесом та іншою особою (фізичною чи юридичною) у зовнішньому середовищі компанії [29]. Хоча взаємодія із зовнішніми "гравцями" необхідна для забезпечення процесів життєдіяльності бізнесу, такі комунікації також можуть стати потенційним каналом витоку даних. В такому випадку об'єктом вразливості стає канал комунікації, тобто спосіб, яким організація передає / отримує інформацію. Як правило, окремі канали комунікацій підприємства знаходяться в управлінні різних підрозділів та мають різні безпекові вимоги та складові.

Але сучасний ландшафт загроз швидко змінюється, має комплексний характер та характеризується як невизначеністю, так і зростаючою залежністю від зовнішнього середовища, що створює високу турбулентність для бізнесу [23]. Зовнішні комунікації починають відігравати більш впливову роль у виживанні та розвитку бізнесу. Тому підхід до розгляду окремих каналів зовнішніх комунікацій як єдиного безпекового об'єкту стає популярним. Спираючись на такий підхід, пропонується наступна

концептуальна модель безпеки зовнішніх комунікацій бізнесу (рис.3.4). Така структура організації безпеки зовнішніх комунікацій бізнесу дозволить провадити комплексні заходи, об'єднавши різні операційні домени – інформаційну безпеку, яка зазвичай має ІТ спрямованість, та репутаційну безпеку, якою опікується маркетинговий сектор.

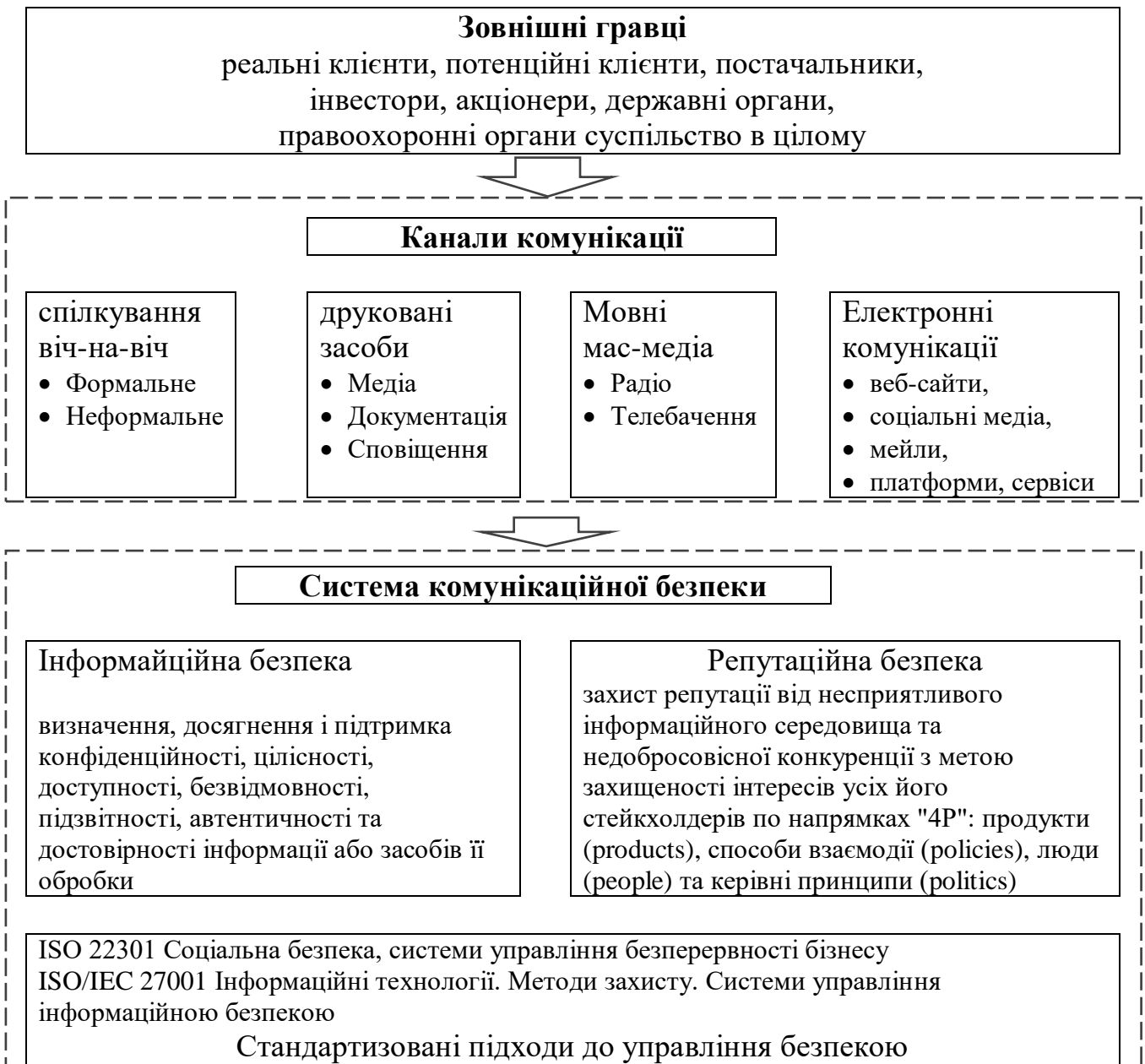


Рисунок 3.3 – Концептуальна модель безпеки зовнішніх комунікацій бізнесу

Комунікації є процесами зв'язку працівників, підрозділів, організацій і можуть виникати:

- в середині підприємства від вищих рівнів управління до нижчих, або за нисхідною лінією;

- від нижчих рівнів до вищих, або за висхідною лінією; - між різними підрозділами (відділами, цехами тощо);

- між керівником і його робочою групою (апаратом); - через неформальні комунікації (розповсюдження чуток). Такі комунікації будемо називати внутрішніми.

- між організацією і зовнішнім середовищем

- з постачальниками;

- зі споживачами;

- з державними органами;

- з політичною системою. Такі комунікації називатимемо зовнішніми.

Характер зовнішніх комунікацій на кожному підприємстві майже не змінюється, адже принципи їх побудови (адресати спілкування, засоби комунікацій) є однаковими для організацій як виробничої, так і невиробничої сфери: змінюються лише конкретні постачальники, споживачі, конкуренти, форми державної статистичної звітності і т. д.

Зовнішні комунікації - це обмін інформацією між організацією та її середовищем. Також можна поділити на безпосередні форми, до яких відносяться переговори та бесіди з клієнтом, і на опосередковані, це спілкування через телефонні переговори, ділове листування та інтернет.

Переговори становлять значну частину професійної діяльності. Найголовніша зовнішня комунікація безпосереднього характеру компанії «Хаус Рімейк» – це, звичайно, спілкування з клієнтами. Основний принцип роботи з клієнтами та партнерами – рівноправна співпраця. Кожному клієнту, чи то велике підприємство, чи окрема людина, пропонуються найбільш оптимальні умови співпраці. З кожним партнером будується чесний та відкритий бізнес. В основному спілкування з клієнтами відбувається в офісі фірми або на об'єктах будівництва. Спілкування відбувається віч-на-віч, це дозволяє ліквідувати деякі бар'єри які можуть виникати при спілкуванні. До

кожного клієнта шукається певний підхід, виходячи із запитів та коштів клієнта.

До зовнішніх комунікацій також належать партнерські відносини. Партнери вибираються дуже ретельно та переговори з ними ведуться дуже довго. Директори партнерських фірм обговорюють умови договору та умови для його укладання. До партнерів компанії «Хаус Рімейк» відносяться великі забудовники, агентства нерухомості, будівельні компанії, шоу руми меблів та декору. Всі ці партнери обрані не випадково, кожен черпає свою вигоду із цих відносин.

Також відбуваються розмови по прийому на працю. Співбесіда носить характер " приймального інтерв'ю " , - основна мета якого оцінити ділові якості вступника. По суті, воно зводиться до кількох базових питань та відповідних відповідей на них. Форма питань може змінюватись, але їх зміст спрямований на отримання інформації від претендента.

Проаналізувавши всі аспекти внутрішніх та зовнішніх комунікацій та зробивши висновки про переваги та недоліки існуючої системи комунікацій в організації, можна дати рекомендації щодо їх удосконалення.

Першою виділеною проблемою стало недостатнє використання мережі інтернет для спілкування з клієнтами. Щоб вирішити цю проблему, необхідно опублікувати робочі адреси електронної пошти на офіційному сайті, а також додати чат боти у всіх месенджерах компанії. Це дозволить потенційним клієнтам відразу зв'язатися з менеджером і уточнити питання, що виникли, при цьому не витрачаючи коштів на телефонні дзвінки. Також це дозволить не витрачати робочий час клієнта, він точно знатиме, що йому дадуть відповідь на поставлені питання.

Ще однією проблемою я вважаю недостатню підготовку по проведенню нарад. Нарада - це основне джерело інформації для співробітників від керівництва організації. Для якіснішої підготовки до проведення наради всередині філії директору організації необхідно приділяти час наприкінці робочого тижня для складання плану наради. Кожен учасник

повинен знати, чого очікувати від наради. Якщо учасники знають хоча б за добу, що і як відбуватиметься, хто в якій ролі бере участь, і мати змістовний порядок наради, то у директора буде можливість уникнути процедурної плутанини на початку наради і, відповідно, скоротити час її проведення, одночасно підвищивши ефективність. Необхідно пам'ятати про складання плану та теми наради.

Ще одна проблема системи комунікацій – це проведення тренінгів одночасно для всіх рівнів кваліфікації та не систематизування підготовки. Для вирішення цієї проблеми я пропоную поділити всіх співробітників компанії на групи за термінами роботи в організації. До першої групи входять ті співробітники, які щойно розпочали роботу в компанії «Хаус Рімейк», термін роботи до 1 місяця. До другої групи співробітники з досвідом роботи від 1 місяця до 3 місяців. У 3 групі співробітники з досвідом роботи від 3 місяців до 6 місяців. Розділивши співробітників по групах необхідно реалізувати систему підготовки. Для цього необхідно співробітників 1 групи відправляти на тренінги щотижня. Після цього дати їм тиждень на реалізацію отриманого досвіду, після чого ще 2 заняття на закріплення отриманого досвіду. Для співробітників 2 групи проводити тренінги 2 рази на тиждень, що дозволить отримувати додатковий досвід спілкування та укладання договорів. Для співробітників 3 групи проведення тренінгів 1 раз на 2 тижні, на таких тренінгах необхідно давати досвід незвичайних ситуацій та незвичайних об'єктів. Якщо реалізувати всю систему підготовки співробітників, то отримаємо висококласних, досвідчених працівників зі знанням своєї справи.

Досягнення зазначеної мети вимагало постановки та вирішення наступних завдань:

- аналіз теоретичних аспектів
- аналіз системи внутрішніх комунікацій на досліджуваному підприємстві

- аналіз системи зовнішніх комунікацій на досліджуваному підприємстві
- виявлення проблем у комунікаційних процесах на підприємстві
- розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи комунікацій в компанії «Хаус Рімейк».

### Висновки до розділу 3

Комунікація – це процес обміну повідомленнями, інформацією між різними особами, їхніми соціальними групами, спільнотами, організаціями. Майже неможливо переоцінювати важливість комунікацій в управлінні. Чи не все, що роблять керівники, щоб полегшити організації досягнення її цілей, потребує ефективного обміну інформацією. Якщо люди не зможуть обмінюватися інформацією, ясно, що вони не зможуть працювати разом, формулювати цілі та досягати їх. Проаналізувавши всі аспекти внутрішніх та зовнішніх комунікацій та зробивши висновки про переваги та недоліки існуючої системи комунікацій в організації, були надані рекомендації щодо їх удосконалення.

## ВИСНОВКИ

У першому розділі кваліфікаційної роботи було розглянуто та узагальнено саме поняття інформаційного середовища в контексті економічної безпеки підприємства. Безпосередньо визначено загрози економічній безпеці підприємства та визначені основні заходи захисту від такого явища.

Аналіз теоретичних проблем економічної безпеки показав, що нині відсутні конкретні методики визначення рівня захисту і конкретні стратегії забезпечення захисту. Інструментарій оцінки рівня безпеки є, але не в досить повному обсязі, ведуться розробки.

Розглянувши дані питання, ми визначили, що проблема захисту економічної безпеки підприємства стає більш актуальною з кожним днем і вимагає стратегічних рішень на рівні окремих підприємств. Розвиток підприємства в сучасних умовах господарювання неможливо без урахування впливу внутрішніх та зовнішніх загроз його економічній безпеці. Це пов'язано з тим, що його функціонування знаходиться під впливом безлічі чинників, які необхідно систематизувати і враховувати при проведенні комплексної оцінки рівня економічної безпеки. У зв'язку з цим актуальним завданням стає дослідження системи економічної безпеки підприємства.

У другому розділі ми провели дослідження діяльності компанії ТОВ «Хаус Рімейк», визначили ті напрямки діяльності які б'ють на першому плані, за допомогою фінансової звітності проаналізували її стан, платоспроможність, ліквідність, рентабельність, а також була розглянута існуюча система комунікацій підприємства. Проаналізувавши систему безпеки ми бачимо, що основні засади покладено, але не усі сфери на наш погляд є захищеними від спроб рейдерського захоплення, тому доречно буде модернізувати існуючу систему.

У третьому розділі кваліфікаційної роботи було запропоновано загальний механізм покращення системи комунікацій підприємства. Першою виділеною проблемою стало недостатнє використання мережі інтернет для спілкування з клієнтами. Щоб вирішити цю проблему, необхідно опублікувати робочі адреси електронної пошти на офіційному сайті організації а також почати використовувати чат боти. Ще одна проблема системи комунікацій – це проведення тренінгів одночасно для всіх рівнів кваліфікації та не систематизування підготовки. Для вирішення цієї проблеми пропонється поділити агентів на групи за термінами роботи в організації. і надавати кожному відповідне навчання. Ще однією проблемою можна вважати недостатню підготовку по проведенню нарад. Нарада - це основне джерело інформації для співробітників від керівництва організації. Для якіснішої підготовки до проведення наради всередині філії директору організації необхідно приділяти час наприкінці робочого тижня для складання плану наради. Кожен учасник повинен знати, чого очікувати від наради.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення і практичні результати проведених досліджень, висновки і рекомендації, які викладені в роботі, доповідались на II Міжнародній науково-практичній конференції "Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта" (Харків, 2 листоп. 2021) та II Міжнародній науково-практичній конференції "Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці" (Київ, 7 грудня 2021 р.).

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Прус Н.В. Система економічної безпеки підприємства: поняття, сутність, принципи / Н.В. Прус // Електронне наукове фахове видання «Глобальні та національні проблеми економіки». – Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. – Випуск №2. – 2014. – С. 675-679.
2. Дуб Б.С. Система економічної безпеки підприємства: поняття та структура / Б.С. Дуб // Управление проектами и развитие производства.
3. Кримчук Н.О. Проблеми та шляхи забезпечення економічної безпеки підприємства /Н.О. Кримчук // Науковий блог. – Національний університет «Острозька академія».
4. Караїм М. М. Управління економічною безпекою підприємства: методичні засади / М. М. Караїм, Л. Є. Сухимлин // Формування ринкових відносин в Україні. - 2015. - № 11. - С. 110-113
5. Коцко Т.А., Ляшенко П.А. Особливості управління економічною безпекою підприємства в умовах макроекономічної нестабільності / Т.А. Коцко // Всеукраїнська науково-практична конференція «сучасні підходи до управління підприємством».
6. Управління економічною безпекою підприємства за часовими горизонтами / А.М. Штангрет // Наукові записки [Української академії друкарства]. - 2016. - № 1. - С. 201–206. - Режим доступу: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2016\\_1\\_26](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2016_1_26)
7. Науменко Є.Ю. Механізм управління економічною безпекою підприємства в умовах кризи / Є.Ю. Науменко // Економічний журнал
8. Оніщенко М.Л., Сюркало Б.І. Особливості механізму управління економічною безпекою підприємства / М.Л. Оніщенко // Мукачівський державний університет .

9. Корнієнко Т.О. Методика оцінки рівня економічної безпеки сільськогосподарських підприємств / Т.О. Корнієнко // Сталий розвиток економіки.

10. Бедников М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://kiev-security.org.ua/box/11/104.shtml>

11.Мережева багатомовна енциклопедія. Стаття «Машинобудування України». – [Електронний ресурс] / Режим доступу: – [https://uk.wikipedia.org/wiki/Машинобудування\\_України](https://uk.wikipedia.org/wiki/Машинобудування_України)

12.Селезньова К.В. Аналіз використання експортного потенціалу машинобудівного комплексу України в контексті світових інтеграційних процесів / К.В. Селезньова // Економічний часопис – XXI. Економіка та управління підприємством. – 2010. – №11-12. – С. 68-73.

13.Передерій С.Л. Питання розвитку електронної промисловості України на інноваційній основі / С.Л. Передерій // Економічний вісник Донбасу – 2013. – № 3 (33). – С. 242–249.

14.Офіційний сайт Державної Служби Статистики України: статистична інформація [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.ukrstat.gov.ua>

15.Інформація діяльності конкурентів ПрАТ «НВП Сатурн» // Внутрішня документація ПрАТ «НВП Сатурн».

16.Романенко В. Конкуренція і конкурентоспроможність / В. Романенко // Вісник НАН України. – 2007. – №8. – С. 14-17.

17.Економіка України: навч. посіб. / А.П. Голіков, Н.А. Казакова. – К.: Знання, 2008. – 286 с. ISBN 978-966-346-541-8

18.Меленчук Ю. SWOT-аналіз як один з етапів ситуаційного аналізу. / Ю. Меленчук // 2013. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://www.stelmaschuk.info/archive-internet-conference/64-conferencia-15-05-2013/753-753.html>

- 19.Фінансовий аналітик онлайн. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <https://www.finalon.com>.
- 20.Коваленко В.В. Структура системи управління підвищенням рівня економічної безпеки підприємства / В.В. Коваленко // Вісник Житомирського державного технологічного університету. – 2018. - №3 (85). [Електронний ресурс] / Режим доступу: – <http://ven.ztu.edu.ua/article/view/143989/141899>
- 21.Погріщук Г.Б., Мацедонська Н.В. Управління фінансовою безпекою підприємства в сучасних умовах / Г.Б. Погріщук // Мукачівський державний університет. – 2017. – Випуск №12. – С. 618-621. [Електронний ресурс] / Режим доступу: – [http://economyandsociety.in.ua/journal/12\\_ukr/102.pdf](http://economyandsociety.in.ua/journal/12_ukr/102.pdf)
- 22.Чубукова О.Ю., Ольшанська О.В. Адаптація системи управління економічної безпеки підприємства / О.Ю. Чубукова // Дніпровський державний аграрноекономічний університет. – Дніпро.
23. Гришко, С. В., Головянко, М. В., Титаренко, М., Чех, М., Василиця, О., Ланюк, Є., ... & Наумов, І. (2021). Гібридні загрози. Глосарій з гібридних загроз.
24. Hybrid CoE (2020). Trends in the Contemporary Information Environment. *Hybrid Centre of Excellence Trend Report*, 4. Finland: Hybrid CoE, 2020. 28 p.
25. Єфіміна, О., Гришко, С. (2020) Від чого та як захищати бізнес в умовах гібридних загроз. *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м.Київ, 7 грудня 2020 р. Київ: ДУІТ, 2020. 130 – 132.
26. Information and Communications Security Policy. Getac Technology Corp.  
[https://en.getacgroup.com/upload/document\\_report\\_list\\_files/14602a7c7e713bca66dcd9502823cc1a.pdf](https://en.getacgroup.com/upload/document_report_list_files/14602a7c7e713bca66dcd9502823cc1a.pdf)
27. Шульга В. Атаки на репутацію компанії. Сайт компанії Ліга-закон (2020, листопад 13). [https://biz.ligazakon.net/aktualno/8192\\_ataki-na-reputatsyu-kompan-](https://biz.ligazakon.net/aktualno/8192_ataki-na-reputatsyu-kompan-)

28. Організація та управління системою економічної безпеки підприємства: навчально-методичний посібник / З. Б. Живко, О.В. Черевко, Н.В. Зачосова та іню; за ред. З.Б. Живко. Черкаси : видавець Чабаненко Ю.А., 2019. 120 с.

29. Забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємництва: навчальний посібник/ Г.В.Соломіна. - Дніпро: Дніпропетровський державний університет внутрішніх справ, 2018. - 234 с.

30. Економічна безпека підприємства [Електроний навчальний посібник]. Сайт Вінницького національного технічного університету [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava\\_ekonomichna\\_bezpeka\\_pidpriyemstva/rozd2.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/fmib/33nebava_ekonomichna_bezpeka_pidpriyemstva/rozd2.html)

31. Про інформацію: Закон України від 02.10.1992 р. №2657-ХІІ. Дата оновлення: 16.06.2020. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2657-12#Text> (дата звернення: 05.11.2021).

30. Meng W., Gollmann D., Jensen C., Zhou J. (ed.). *Information and Communications Security: 22nd International Conference, ICICS 2020, Copenhagen, Denmark, August 24-26, 2020, Proceedings*. Springer Nature, 2020.

31. Могилат В.А., Гришко С.В. (2021) Безпека зовнішніх комунікацій бізнесу в умовах гібридних загроз *Управління та адміністрування в умовах протидії гібридним загрозам національній безпеці*: матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м.Київ, 7 грудня 2021 р. Київ: ДУІТ, 2021 (подано до друку).

32. Гришко С.В., Могилат В.А. (2021). Зовнішні комунікації бізнесу в безпековому ландшафті. *Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта*. матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції, м.Харків, 3 листопада 2021 р. Харків: ХНУРЕ, 2021 (подано до друку).