

Міністерство освіти і науки України
Дніпровський державний аграрно-економічний університет
Факультет обліку і фінансів
Кафедра обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною
безпекою

**ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ
В ЕКЗАМЕНАЦІЙНІЙ КОМІСІЇ:**

**В.о. завідувача кафедри,
к.е.н., доцент**

_____ **Ольга ГУБАРИК**
« ____ » _____ 20__ р.

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: **Удосконалення обліково-аналітичного базису управління
продажами на підприємстві в системі економічної безпеки**

Освітньо-професійна програма «Управління фінансово-економічною
безпекою»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

Здобувач
групи МГУФЕБз-23

Руслан ЧАЛИЙ

Науковий керівник
к.е.н., доцент

Тетяна САВАНЧУК

Дніпро – 2024

Форма № Н – 9.01
(затверджена наказом
МОН молоді та спорту

України

від 29 березня 2012 року №

384)

ДНІПРОВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ АГРАРНО-ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет: Обліку і фінансів
Кафедра: Обліку, оподаткування та управління фінансово-економічною безпекою
Освітньо-професійна програма: «Управління фінансово-економічною безпекою»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»
Рівень вищої освіти: другий (магістерський)

ЗАТВЕРДЖУЮ

В.о. завідувача кафедри _____ Ольга ГУБАРИК

«_____» _____ 20__р.

ЗАВДАННЯ

Чалому Руслану Володимировичу

1.Тема роботи «Удосконалення обліково-аналітичного базису управління продажами на підприємстві в системі економічної безпеки»

Науковий керівник роботи Саванчук Тетяна Миколаївна, к.е.н., доцент

затверджені наказом по ДДАЕУ від «09» жовтня 2024 р. № 3363

2.Термін подання здобувачем роботи: – 10 грудня 2024 року.

3. Вихідні дані до роботи: для виконання кваліфікаційної роботи слід використати матеріали Закону України «Про основи національної безпеки», Законом України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики, рішення ради національної безпеки і оборони України», Законом України «Про Бюро економічної безпеки України», а також звітними даними товариства з обмеженою відповідальністю «Служба кібернетичної безпеки».

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити). Теоретичний базис процесу управління продажами в загальній системі економічної безпеки. Практичні засади управління продажами в умовах стабілізації економічної безпеки підприємства. Удосконалення процесу управління продажами в системі економічної безпеки компанії. Висновки. Список використаних джерел.

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень). Розкриття сутності поняття УП в розрізі рівнів його формування. Сформована сукупність завдань, які забезпечуються СЕБ в контексті УП. Розкриття сутності та категоріальної оцінки СЕБ. Основні складові СЕБ та особливості їх функціонування в системі УП в теоретичному вираженні. Ключові показники ефективності УП в СЕБ. Взаємозалежність

елементів загальнодержавної системи економічної безпеки- аналітична позиція. Згрупований інструментарій обліково-аналітичного забезпечення УП. Базис основних фінансових результатів компанії в період з 2019 по 2023 роки. Питома вага кожного з базових показників компанії станом на 2023 рік. Структура зміни рівня дебіторської заборгованості в розрізі зміни її рівня протягом 2019-2023 років. Аналіз базових коефіцієнтів фінансових показників результатів діяльності компанії в динаміці протягом 2019-2023. Узагальнена оцінка рівня розвитку кожної із складових СЕБ компанії. Графічне відображення стану розвитку основних складових рівня розвитку СЕБ в компанії.

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв

7. Дата видачі завдання _____ березень 2024р. _____

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичний базис процесу управління продажами в загальній системі економічної безпеки	Березень 2024	
2	Практичні засади управління продажами в умовах стабілізації економічної безпеки підприємства	Травень 2024	
3	Оцінка фінансово-господарського стану ТОВ «Служба кібернетичної безпеки»	Червень 2024	
4	Практичний аспект обліково-аналітичного забезпечення управління продажами в господарстві та його вплив на рівень економічної безпеки компанії	Вересень 2024	
5	Удосконалення процесу управління продажами в системі економічної безпеки компанії	Жовтень 2023	
6	Вступ, висновки, список використаних джерел	Листопад 2024	

Здобувач

Руслан ЧАЛИЙ

(підпис)

(власне ім'я, прізвище)

Науковий керівник

Тетяна САВНЧУК

(підпис)

(власне ім'я, прізвище)

ЗМІСТ

РЕФЕРАТ	5
ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ	11
1.1. Розкриття сутності поняття управління продажами	11
1.2. Теоретичний базис здійснення процесу управління продажами в системі економічної безпеки	14
1.3. Обліково-аналітичний аспект управління продажами, як елемент інформаційної безпеки	18
Висновки до першого розділу	20
РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В УМОВАХ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА	22
2.1. Оцінка фінансово-господарського стану ТОВ «Служба кібернетичної безпеки»	22
2.2. Аналіз стану складових економічної безпеки підприємства	26
2.3. Практичний аспект обліково-аналітичного забезпечення управління продажами в господарстві та його вплив на рівень економічної безпеки компанії	30
2.4. Аналіз рівня управління продажами підприємства в сучасних умовах	32
Висновки до другого розділу	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ	40
3.1. Удосконалення процесу управління продажами в системі економічної безпеки ТОВ «Служба кібернетичної безпеки»	40
3.2. Оптимізація обліково-аналітичного забезпечення процесу управління продажами компанії	44
Висновки до третього розділу	45

ВИСНОВКИ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	52

РЕФЕРАТ

Тема: «Удосконалення обліково-аналітичного базису управління продажами на підприємстві в системі економічної безпеки».

Кваліфікаційна робота містить: 57 сторінок, 18 рисунків, 4 таблиці, 9 формул, 53 літературних джерела.

Об'єкт дослідження теоретичні та практичні аспекти управління продажами в системі економічної безпеки підприємства.

Предмет дослідження процеси управління продажами, засади їх відображення в обліково-аналітичному аспекті, а також їх вплив на рівень якості економічної безпеки компанії.

Мета роботи розробка практичних рекомендацій до удосконалення облікового аспекту управління продажами в контексті підвищення рівня якості функціонування економічної безпеки компанії.

Методи дослідження. Щоб досягти поставлених в роботі цілей, слід використати такий набір методів, як аналіз, спостереження, моделювання, аналогія, а також статистичні розрахунки.

Протягом виконання кваліфікаційної роботи був здійснений ґрунтовний аналіз особливостей діяльності у досліджуваній компанії на предмет якості управління продажами, впливу обліково-аналітичного аспекту на якість функціонування стану економічної безпеки господарюючого суб'єкта. В розрізі проведеного дослідження було запропоновано до впровадження алгоритм налагодження облікового процесу реалізації готової продукції, а також розрахункову модель аналізу рівня ризику несплати за відвантажену продукцію, як елемент підвищення рівня ефективності функціонування системи економічної безпеки у досліджуваній компанії.

Найбільш вагомими результатами дослідження рекомендовані до впровадження в операційну діяльність товариства з обмеженою відповідальністю «Служба кібернетичної безпеки» міста Дніпро, Дніпропетровської області.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ, ОБЛІКОВО-АНАЛІТИЧНИЙ БАЗИС,
УПРАВЛІННЯ, ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА

ABSTRACT

Topic: «Improvement of the accounting and analytical basis of sales management at the enterprise in the system of economic security».

The qualification work contains: 57 pages, 18 figures, 4 table, 9 formulas, 53 literary sources.

The object theoretical and practical aspects of sales management in the system of economic security of the enterprise.

The subject of research sales management processes, the principles of their reflection in the accounting and analytical aspect, as well as their impact on the level of quality of the company's economic security.

The purpose of the work development of practical recommendations to improve the accounting aspect of sales management in the context of increasing the level of quality of the company's economic security.

Research methods. To achieve the goals set in the work, such a set of methods as analysis, observation, modeling, analogy, and statistical calculations should be used.

During the performance of the qualification work, a thorough analysis of the characteristics of the company's activities was carried out in terms of the quality of sales management, the impact of the accounting and analytical aspect on the quality of functioning of the state of economic security of the economic entity. As part of the research, it was proposed to implement an algorithm for setting up the accounting process for the sale of finished products, as well as a calculation model for analyzing the level of risk of non-payment for shipped products, as an element of increasing the level of efficiency of the economic security system in the company under study.

The most significant results of the research are recommended for implementation in the operational activities of the limited liability company "Cybernetic Security Service" of the city of Dnipro, Dnipropetrovsk region.

KEYWORDS

SALES MANAGEMENT, ACCOUNTING AND ANALYTICAL BASIS,
MANAGEMENT, ECONOMIC SECURITY

ВСТУП

Система економічної безпеки в контексті управління продажами в окремо взятій компанії являє собою доволі широкий та багатогранний процес. Управління продажами в системі економічної безпеки підприємства (*далі УП в СЕБ*) – це комплекс заходів, стратегій і тактичних дій, спрямованих на забезпечення стабільного функціонування системи продажів з урахуванням зовнішніх і внутрішніх ризиків, які можуть вплинути на досягнення економічних цілей підприємства.

Підходячи комплексно до розкриття сутності тематики УП в СЕБ, слід відмітити, що воно передбачає створення системи, яка забезпечує не лише досягнення поточних цілей, а й стратегічну стабільність і конкурентоспроможність підприємства в умовах динамічного ринкового середовища. Обґрунтовуючи вибір теми до написання кваліфікаційної роботи, слід відмітити, що доволі широкий масив інформації можна зустріти в працях багатьох науковців та практиків. Так наприклад, такі автори, як Бабій Л., Багорка М.О., Біляк Ю.В., Гавран В., Комар Ю., Галушка В., Гобела В.В., Гринько Т., Дикий А.П., Зайцева Ю., Коваленко Н., Коломієць М., Кошелюк Г., Малюга В., Перхун Р.П., Рижкова А., Саванчук Т., Стечишин Ю., Ткаченко Т.П., Шашкова Н.І. та ще багато інших. Враховуючи доволі широкий спектр вітчизняних науковців і практиків, які приділяють свою увагу оцінці структури УП в СЕБ, слід підсумувати, що вибір теми дослідження є дуже влучним та актуальним і потребує додаткового дослідження для пошуку все більш нових підходів до її удосконалення.

Спираючись на вагомість і актуальність обраної теми дослідження, то слід виділити її мету, якою є усестороннє дослідження базових аспектів процесу УП у СЕБ в розрізі дослідження впливу обліково-аналітичного аспекту на сукупну діяльність обраного господарюючого суб'єкта, а також проєктування заходів, щодо оптимізації даної ділянки господарювання.

Досягнення сформованої мети можливе за умови виконання таких завдань:

- дослідити теоретичний базис обліково-аналітичного забезпечення УП в СБЕ ;
- визначити вплив облікового контексту на загальну сутність УП в СБЕ;
- визначити фактичний стан результатів фінансово-господарської діяльності ТОВ «Служба кібернетичної безпеки»;
- дослідити на якому рівні розвитку знаходиться СБЕ в досліджуваній компанії;
- проаналізувати вплив облікового аспекту на загальний стратегічний фокус УП господарства;
- розробити ключові рекомендації для удосконалення рівня функціонування СБЕ господарства.

Предметом дослідження виступають процеси УП в СБЕ в контексті дослідження обліково-аналітичної складової цього процесу.

Об'єктом дослідження є безпосередній механізм налагодження процесу УП в СБЕ, через оцінку впливу облікового аспекту на загальний фокус стратегії компанії.

Для виконання поставленої мети та завдань доречно скористатись загальнонауковими методами в розрізі аналізу, статистичних розрахунків, моделювання та аналогії, а також специфічними – документальна діагностика та взаємо звірка розрахунків по укладених контрактах та проведених операціях.

Ключовим джерелом дослідження виступило товариство з обмеженою відповідальністю «Служба кібернетичної безпеки», яке розташоване в місті Дніпро, Дніпропетровської області, Україна. В розрізі дослідження особливостей здійснення господарської діяльності обраної компанії, було з'ясовано, що недостатня увага приділяється обліковому та аналітичному аспекту в процесі УП, що може мати негативний вплив на стан СБЕ в цілому

та конкретно для процесу УП. За для усунення ряду негативних чинників, було розроблено інструментарій налагодження процесу УП в розрізі розрахункової моделі ризиків несплати, як фундаментально негативного чиннику на рівень фінансової складової ЕБ. Також рекомендовано змістити фокус уваги на деталізацію внутрішньої документації, яка забезпечує первинний етап продажу продукції в компанії.

Наукова новизна. Найбільш фундаментальні та вагомі результати, отримані в процесі написання кваліфікаційної роботи рекомендовані до впровадження в операційну діяльність ТОВ «Служба кібернетичної безпеки», що дозволить компанії змістити орієнтир фокус на загальну стратегію та обліково-аналітичний концепт СЕБ зокрема:

- удосконалено:

- побудований ABC-аналіз УП в ТОВ «Служба кібернетичної безпеки» Дніпровського представництва;

- сформований SWOT-аналіз процесу УП в компанії за 2024 рік;

- сформований концептуальний алгоритм підвищення рівня економічної безпеки процесу УП в компанії за умов антикризових підходів;

- розроблена внутрішня відомість обліку обсягів реалізації комп'ютерного обладнання та надання послуг з керування комп'ютерним обладнанням.

- набуло подальшого розвитку:

- власне тлумачення поняттю «Управління продажами» - сукупність певного набору факторів і чинників, зокрема стан ринкового середовища, вид продукції чи послуг, які підлягають реалізації, сукупність каналів збуту та безпосередня організація продажів, що формує загальний процес УП в окремо взятому господарюючому суб'єкті;

- розрахована концептуальна модель оптимізації кадрової складової, як елемент підвищення ефективності процесу УП в компанії;

- розрахована модель Тафлера Р. для визначення ймовірності банкрутства компанії.

Представлена наукова новизна розкривається в сукупності рекомендацій, які можуть позитивним чином вплинути на сукупну діяльність фірми, а також на контекст управління продажами зокрема.

Публікації. Найбільш вагомі результати наукових здобутків представлені у фаховій статті наукового журналу категорії Б: Саванчук Т., Ромма А., Чалий Р. Інтеграція облікової та аналітичної роботи в системі інформаційного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Електронний науково-практичний журнал «Цифрова економіка та економічна безпека» Випуск 5(14). 2024 р.

Також наукові здобутки представлені у вигляді тез доповідей на тему «Процес реалізації як основа управління продажами в системі економічної безпеки підприємства» у матеріалах II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи», м. Дніпро 30-31 жовтня 2024р. С. 208-209.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНИЙ БАЗИС ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В ЗАГАЛЬНІЙ СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ

1.1. Розкриття сутності поняття управління продажами

Управління продажами (*далі УП*) – це систематичний процес планування, організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності, спрямованої на досягнення максимальної ефективності та результативності у процесі реалізації товарів чи послуг підприємства. Цей процес охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти, забезпечуючи збалансованість між потребами клієнтів, конкурентними перевагами та фінансовими цілями компанії. Вважаємо, що доцільним в даному аспекті є дослідження думок науковців, які мають свої наукові праці щодо обраної тематики.

Так, Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г., Казакова Т. С. стверджують, що основними складовими управління продажами є: «Планування продажів, формування прогнозів попиту, а також визначення цілей продажів у короткостроковій і довгостроковій перспективі» [53].

Погоджуються з авторами та розвивають дослідження цього питання Ніжегородцев В.О., Петренко Л.М., які говорять, що УП це: «Розробка стратегій та тактичних планів для досягнення поставлених цілей, організація процесу продажів, а також створення структури відділу продажів, визначення зон відповідальності та ролей» [37].

В даному контексті слід врахувати думку Краснокутської Н.С. та Осетрової Т.О., які наголошують, що УП включають: «Налагодження логістики і каналів збуту (прямий, опосередкований, онлайн), а також забезпечення необхідних ресурсів для здійснення злагодженого процесу» [32].

Поряд з цим, Корчагіна В.Г. звертає увагу на основну мету УП: «Мета процесу управління продажами полягає у досягненні збалансованого

розвитку продажів, що сприяє максимізації доходів, забезпеченню конкурентоспроможності та довгострокової стійкості підприємства» [30].

Зміст поняття управління продажами охоплює комплекс функцій, інструментів та методів, що забезпечують ефективну організацію і координацію діяльності з реалізації товарів чи послуг підприємства. Управління продажами спрямоване на досягнення бізнес-цілей через задоволення потреб клієнтів і оптимізацію процесу збуту. Основні аспекти змісту поняття УП представлена на рисунку 1.1.

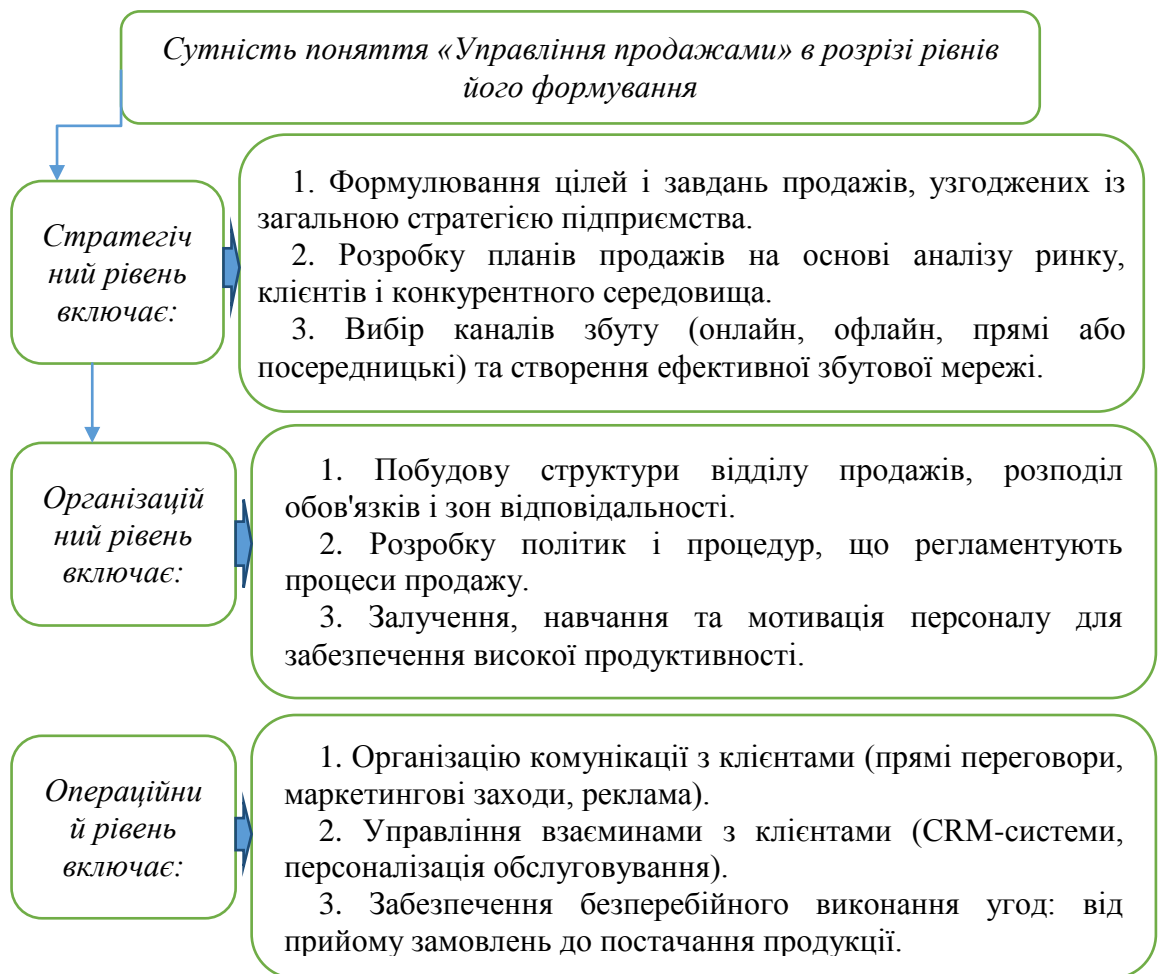


Рис. 1.1. Розкриття сутності поняття УП в розрізі рівнів його формування

Зважаючи на дані рисунку 1.1., слід підкреслити, що окрім рівневого формування змісту поняття УП, дана категорія включає ще декілька етапів, зокрема контроль і аналіз в розрізі моніторингу ключових показників ефективності продажів (КРІ). В даному контексті доцільно врахувати обсяг

продажів, рівень прибутковості, частка ринку, на базі чого робиться аналіз виконання планів продажів, виявлення причин відхилень. Зазначимо, що безперервний процес УП потребує постійного вдосконалення на основі отриманих даних.

В даному контексті Біляк Ю.В. пропонує звернути увагу на використання інноваційного та адаптаційного підходу: «Використання сучасних технологій для автоматизації процесів (CRM, ERP, аналітичні платформи). Адаптація до змін ринку, поведінки споживачів, законодавчих вимог» [5].

Васильців Т. Г. поняття УП розкриває в контексті чинників їх формування: «Формування процесу продажів залежить від багатьох чинників, які впливають на успіх та ефективність роботи» [7].

Погоджується з Васильцевим Т.Г. та продовжує свою думку в цьому ключі Дикий А. П. і підкреслює ступінь важливості ринкового середовища: «Вивчення поточних тенденцій ринку, сезонності та попиту. Аналіз конкурентів та їхніх стратегій продажів» [16].

На думку Зайцевої Ю. та Шишкіна В. процес УП формується на базі: «Врахування рівня інфляції, купівельної спроможності клієнтів, макроекономічної стабільності» [21].

Погоджуємось з думками вище зазначених авторів та підкреслимо, що вагомий вплив на формування процесу УП має саме цільова аудиторія, яка розкриває безпосередній портрет клієнта через визначення вікових, соціальних, географічних та інших характеристик цільових покупців. Також доцільно враховувати потреби клієнтів, розуміння їх проблем, які може вирішити купівля певного продукту або отримання певного виду послуги. Також наголосимо, що сутність поняття УП враховує купівельну поведінку клієнтів, а також способи прийняття рішень клієнтами.

На базі вище вказаного пропонуємо власне тлумачення поняттю «Управління продажами» - сукупність певного набору факторів і чинників, зокрема стан ринкового середовища, вид продукції чи послуг, які підлягають

реалізації, сукупність каналів збуту та безпосередня організація продажів, що формує загальний процес УП в окремо взятому господарюючому суб'єкті.

1.2. Теоретичний базис здійснення процесу управління продажами в системі економічної безпеки

Теоретичні засади УП в системі економічної безпеки передбачає інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного управління для досягнення ефективності бізнесу та мінімізації ризиків. Основними складовими теоретичного базису є процес планування продажів продукції, організація процесу за рахунок формування структури відділу продажів, вибір каналів реалізації, розподіл ролей. Сформована сукупність, які забезпечує СЕБ в контексті УП представлена на рисунку 1.2.



Рис. 1.2. Сформована сукупність завдань, які забезпечуються СЕБ в контексті

УП

На думку Коби О. термін «Економічна безпека» включає наступне: «Стан захищеності бізнесу від внутрішніх і зовнішніх загроз, які можуть негативно вплинути на фінансову стабільність та конкурентоспроможність» [26].

В той же час Коляденко С. В. розкриває сутність СЕБ у контексті управління продажами це включає та зазначає: «Система економічної безпеки включає захист комерційної інформації, уникнення витоків даних про клієнтів, ціни, стратегії» [29].

На нашу думку, система СЕБ в контексті УП супроводжується станом управління ризиками через ідентифікацію загроз (шахрайство, недобросовісна конкуренція), розробка механізмів їх нейтралізації. в цьому контексті слід дотримуватись виконання норм податкового, торгового та антимонопольного права. Зважаючи на багатоаспектність поняття СЕБ в контексті УП, пропонуємо більш детальне розкриття категоріальної оцінки СЕБ в розрізі УП (рис. 1.3).

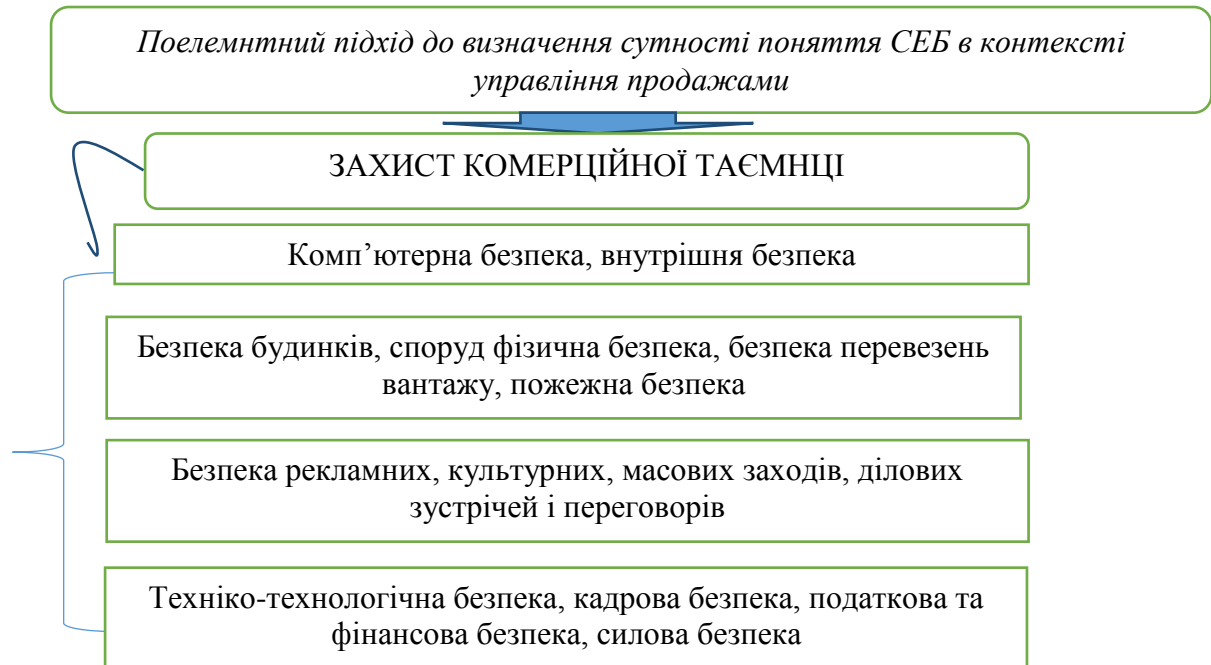


Рис.1.3. Розкриття сутності та категоріальної оцінки СЕБ

Категоріальна оцінка включає аналіз методів УП у СЕБ через використання стратегічних методів, таких як аналіз ринку та оцінка конкурентів, сегментація клієнтів, визначення тенденцій. Зазначимо, що дані

поняття мають прямий вплив на структуру складових СЕБ окремо взятого господарюючого суб'єкта. Вважаємо за доцільне представити Основні складові СЕБ та особливості їх функціонування в системі УП в теоретичному вираженні (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні складові СЕБ та особливості їх функціонування в системі УП в теоретичному вираженні

Слід підкреслити думку Краснокутської Н. та Осетрової Т., які наголошують на чинниках, що впливають на УП, зокрема розкривають внутрішні чинники: «Класифікація персоналу, стан технологічної бази, а також організаційна структура та культура» [32].

Поряд з цим, Малюга. В. та Кузьменко М. розкривають сутність необхідності врахування зовнішніх чинників: «Економічна ситуація (кризи, інфляція), ринкове середовище (конкуренція, тренди), Законодавче регулювання (податкова, митна політика)» [36].

Наступним кроком в розкритті теоретичних особливостей функціонування системи УП в СЕБ є оцінка ключових показників до забезпечення відповідного рівня ефективності СЕБ для досягнення стабільного розвитку. Ключові позиції даної категорії представлені на рисунку 1.5.

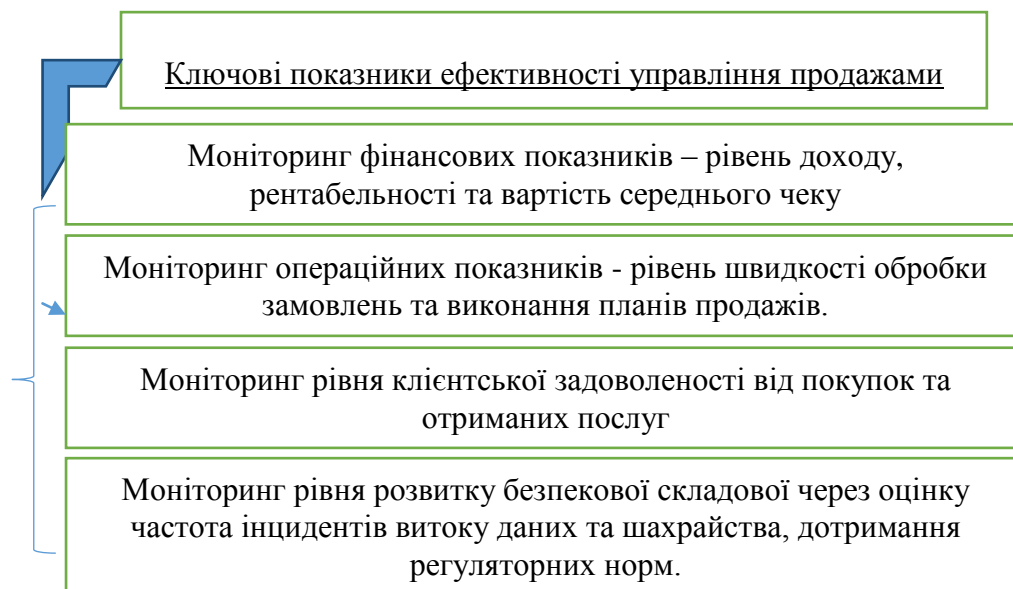


Рис. 1.5. Ключові показники ефективності УП в СЕБ

Лисецький, Ю.М., Калбазов Д.І. пропонують у своїй праці підходити до системи збуту через: «Вибір оптимальних каналів продажів (онлайн, офлайн або змішаного формату), а також формування цінової політики із додержанням балансу між прибутковістю та конкурентоспроможністю» [34].

В той же час Ніжегородцев В. О., Петренко Л.М. пропонують робити акцент на інноваційних підходах для підвищення ефективності УП у СЕБ: «Важливо впроваджувати цифрові технології для прогнозування попиту, елементи автоматизації та загальну оптимізацію процесів» [37].

Підсумовуючи теоретичний базис, зазначимо, що УП в СЕБ об'єднує стратегічне планування, аналіз ризиків, використання сучасних технологій та дотримання законодавчих норм, в тому числі і кібербезпеку через захист даних клієнтів і бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує досягнення бізнес-цілей, мінімізує загрози та створює умови для сталого розвитку компанії.

Вважаємо, що саме тандем якісної синхронізації між СЕБ та її впливом на УП дозволить більш якісно і сучасно здійснювати свою діяльність.

1.3. Обліково-аналітичний аспект управління продажами, як елемент інформаційної безпеки

Обліково-аналітичний аспект УП як елемент інформаційної безпеки передбачає побудову системи, яка забезпечує прозорість, контроль і захист даних, що стосуються продажів. В даному контексті слід звертати увагу на організацію обліку, а саме використання спеціалізованого програмного забезпечення для реєстрації продажів, інтеграція з платіжними системами, складським обліком і бухгалтерією, розмежування прав доступу до інформації для різних категорій співробітників, а також контроль верифікації працівників в системі через використання логінів. Зазначимо, що такий концепт розкриває взаємозалежність елементів як на загальнодержавному рівні СЕБ, так і на базі окремо взятого господарюючого суб'єкта. Аналітичний аспект даного взаємозв'язку представлений на рисунку 1.6.



Рис. 1.6. Взаємозалежність елементів загальнодержавної системи економічної безпеки- аналітична позиція

Стосовно теоретичного базису управління продажами, слід підкреслити, що має в цьому аспекті має місце доволі розгалужені думки авторів різного профілю. Так, Бушовська Л. Б., Поплавська, О. В., Ядуха С.Й. говорять: «Управління продажами — це ключовий аспект діяльності будь-якої організації, спрямованої на досягнення комерційного успіху» [6].

В той же час, Гобела В.В., Мельник С. І., Курляк М.Д. стверджують: «В рамках аналізу ми оцінюємо стратегії, процеси, інструменти та результати, щоб ідентифікувати сильні сторони та проблемні зони» [12].

Вважаємо за доцільне представити згрупований інструментарій обліково-аналітичного забезпечення УП (рис. 1.7).



Рис. 1.7. Згрупований інструментарій обліково-аналітичного забезпечення УП

В контексті дослідження представленого інструментарію, доцільно розглянути думки авторів, щодо процедури пошуку напрямів оптимізації теоретичного підходу до обліково-аналітичного забезпечення УП. Так, як стверджує Дорошкевич К. та Сидорак О., щодо оптимізації обліку і аналізу УП: «Оптимізація процесів включає впровадження автоматизації для рутинних завдань та перегляд структури воронки продажів» [17].

Поряд з цим, Коляденко С. В. стверджує: «Оптимізація управління продажами включає підвищення кваліфікації команди завдяки проведенню тренінгів з переговорів і технік продажів, а також впровадження програм наставництва» [29].

Малюга. В., Кузьменко М. у своїй роботі наголошують на необхідності розширення аналітичних можливостей: «Використання прогностичної аналітики через регулярне оновлення звітів для моніторингу динаміки, що стимулюватиме стратегічний розвиток та розширення ринків збуту» [36].

Підсумовуючи значення обліково-аналітичного аспекту в контексті УП, слід сказати, що ефективне УП — це поєднання правильної стратегії, чітко налагоджених процесів, сучасних інструментів і мотивованої команди. Регулярний аналіз результатів та впровадження рекомендацій дозволяють підтримувати високий рівень ефективності та досягати поставлених цілей.

Висновки до першого розділу

Управління продажами (*далі УП*) – це систематичний процес планування, організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності, спрямованої на досягнення максимальної ефективності та результативності у процесі реалізації товарів чи послуг підприємства. Цей процес охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти, забезпечуючи збалансованість між

потребами клієнтів, конкурентними перевагами та фінансовими цілями компанії. Вважаємо, що доцільним в даному аспекті є дослідження думок науковців, які мають свої наукові праці щодо обраної тематики.

Зміст поняття управління продажами охоплює комплекс функцій, інструментів та методів, що забезпечують ефективну організацію і координацію діяльності з реалізації товарів чи послуг підприємства. Управління продажами спрямоване на досягнення бізнес-цілей через задоволення потреб клієнтів і оптимізацію процесу збуту.

Окрім рівневого формування змісту поняття УП, дана категорія включає ще декілька етапів, зокрема контроль і аналіз в розрізі моніторингу ключових показників ефективності продажів (KPI). В даному контексті доцільно врахувати обсяг продажів, рівень прибутковості, частка ринку, на базі чого робиться аналіз виконання планів продажів, виявлення причин відхилень.

Теоретичні засади УП в системі економічної безпеки передбачає інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного управління для досягнення ефективності бізнесу та мінімізації ризиків. Основними складовими теоретичного базису є процес планування продажів продукції, організація процесу за рахунок формування структури відділу продажів, вибір каналів реалізації, розподіл ролей.

Теоретичний базис, зазначимо, що УП в СЕБ об'єднує стратегічне планування, аналіз ризиків, використання сучасних технологій та дотримання законодавчих норм, в тому числі і кібербезпеку через захист даних клієнтів і бізнес-процесів. Такий підхід забезпечує досягнення бізнес-цілей, мінімізує загрози та створює умови для сталого розвитку компанії. Вважаємо, що саме тандем якісної синхронізації між СЕБ та її впливом на УП дозволить більш якісно і сучасно здійснювати свою діяльність.

Підсумовуючи значення обліково-аналітичного аспекту в контексті УП, слід сказати, що ефективне УП — це поєднання правильної стратегії, чітко налагоджених процесів, сучасних інструментів і мотивованої команди.

Регулярний аналіз результатів та впровадження рекомендацій дозволяють підтримувати високий рівень ефективності та досягати поставлених цілей.

РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В УМОВАХ СТАБІЛІЗАЦІЇ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

2.1. Оцінка фінансово-господарського стану ТОВ «Служба кібернетичної безпеки»

Для виконання кваліфікаційної роботи було обрано господарюючий суб'єкт, як основний базис – товариство з обмеженою відповідальністю «Служба кібернетичної безпеки» (LIMITED LIABILITY COMPANY “CYBERNETIC SECURITY SERVICE”). Дане господарство розташоване в місті Дніпро, вул. Барикадна, буд. 15а, Дніпропетровська область, Україна. Підприємство було засноване 08 листопада 2018 року. Основним видом діяльності є керування комп'ютерними установками. Також господарство займається іншою діяльністю у сфері зв'язку, оброблення даних, розміщення реклами на веб-вузлах. Також фірма займається роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням для спеціалізованих магазинів. Окрім роздрібною торгівлі, компанія займається оптовою торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням, оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення. Оптова торгівля іншими офісними машинами й устаткуванням, роздрібна торгівля телекомунікаційним устаткуванням у спеціалізованих магазинах, роздрібна торгівля в спеціалізованих магазинах електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення, роздрібна торгівля іншими невживаними товарами в спеціалізованих магазинах.

Керівником даної фірми відповідно до статуту являється Жидік Олександр Володимирович, який одночасно виступає кінцевим бенефіціаром і власником компанії.

Базова структура основних фінансових показників компанії представлена на рисунку 2.1.

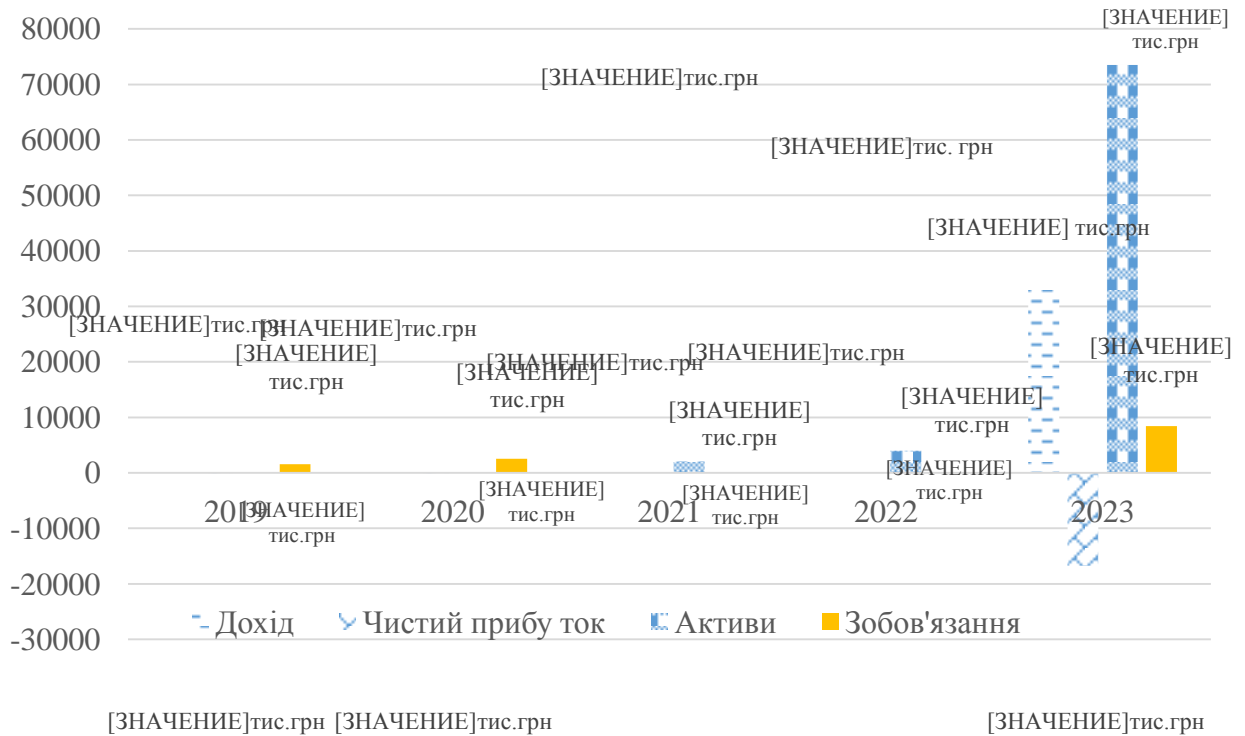


Рис. 2.1. Базис основних фінансових результатів компанії в період з 2019 по 2023 роки

Аналіз базових показників компанії свідчить про те, що 2021 та 2022 роки були повністю неприбутковими, адже за результатами діяльності компанія має нульові показники. Проте вже у 2023 році дохід від реалізації в компанії склав 33600 грн. Відповідно обсяг активів компанії також зріс і склав 73500 грн. Поряд із зростанням обсягу чистого доходу та активів загалом в компанії має місце стрімке зростання обсягу зобов'язань і складає 8400 грн у 2023 році. Аналізуючи загалом фінансову звітність компанії, слід підкреслити, що на балансі в господарстві повністю відсутні необоротні активи. Стосовно оборотних активів, то їх вартість стрімко збільшилась лише у 2023 році, в попередніх звітних періодах також були майже нульові показники. З огляду на це, не має можливості зробити комплексний аналіз

основних засобів компанії по причині їх відсутності, але вважаємо за доцільне представити структурні панель питомої ваги кожного із базових показників, які представлені в офіційній фінансовій звітності компанії (рис. 2.2).

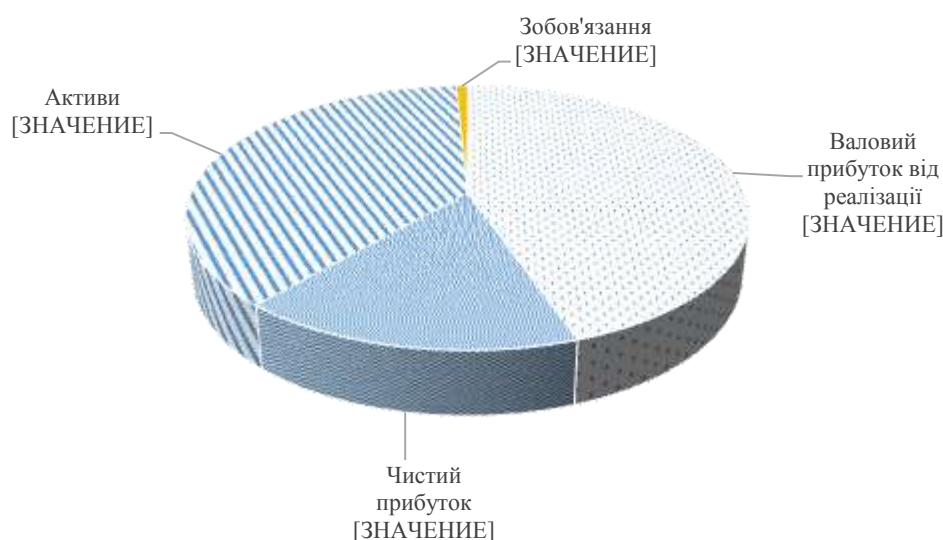


Рис. 2.2. Питома вага кожного з базових показників компанії станом на 2023 рік

Дані рисунку 2.2. свідчать, що найменшу питому вагу в загальній сукупності звітних показників фірми займають зобов'язання. Слід підкреслити, що станом на 2022 та 2021 роки компанія взагалі не функціонувала, про що свідчать нульові показники у фінансовій звітності. Станом на 2023 рік компанія поновила свою діяльність, про що свідчить стрімке зростання рівня чистого доходу від реалізації.

Зважаючи на специфіку діяльності компанії, зазначимо, що ґрунтовний аналіз саме дебіторської заборгованості за останні 5 років буде доречним у досліджуваному контексті, адже саме торгівля і відповідно отримання чистого прибутку, що може супроводжуватись виникненням дебіторської заборгованості (рис. 2.3).

Результати аналізу, свідчать, що станом на 2023 рік обсяг дебіторської заборгованості найвищий. Дана ситуація склалась за рахунок налагодження

реалізації програмного забезпечення, комп'ютерної техніки та засобів радіоелектронного зв'язку загалом по країні та у досліджуваній компанії зокрема, що є дуже актуальним з огляду на сучасні реалії нашої країни.

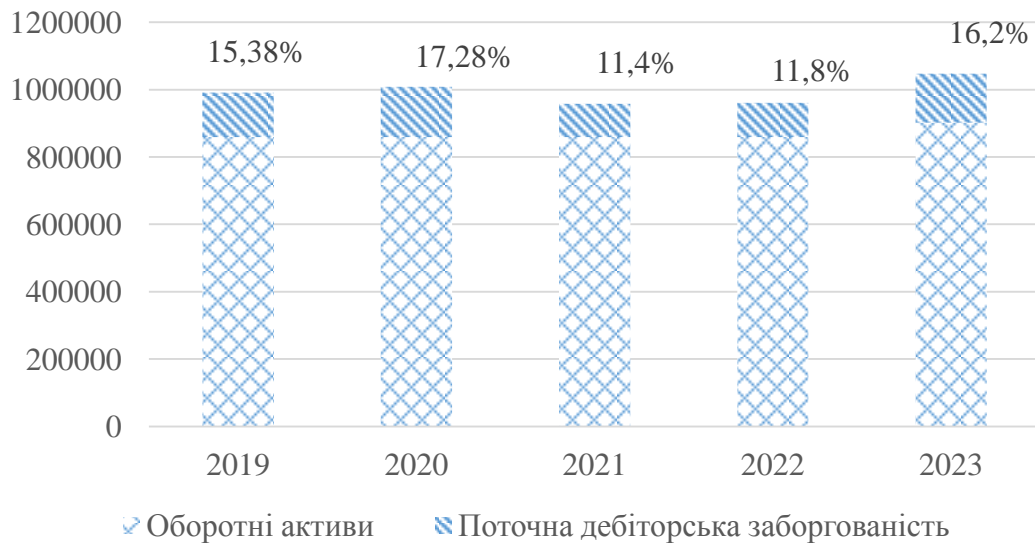


Рис. 2.3. Структура зміни рівня дебіторської заборгованості в розрізі зміни її рівня протягом 2019-2023 років

З огляду на проведені вище дослідження щодо результатів роботи компаній за останні 5 років, вважаємо за доцільне представити базис основних компонентів за коефіцієнтом абсолютної ліквідності, загальної платоспроможності та проміжного коефіцієнту покриття (рис. 2.4).

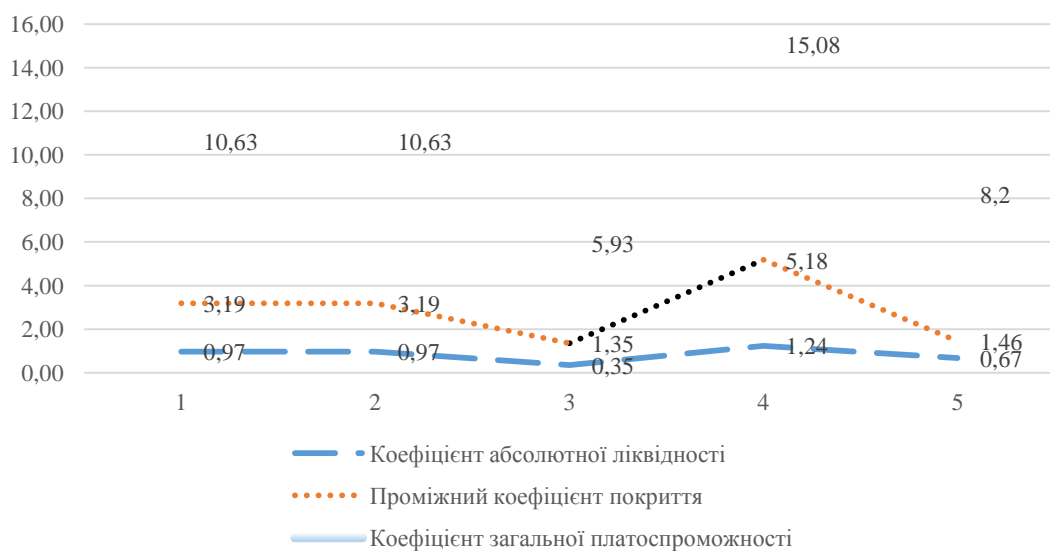


Рис. 2.4. Аналіз базових коефіцієнтів фінансових показників результатів діяльності компанії в динаміці протягом 2019-2023

Підсумовуючи результати аналізу по обраній компанії, слід констатувати, що найбільш прибутковим періодом з огляду на динаміку в 5 років був 2023 рік був найбільш прибутковим, проте така тенденція зумовлена тим, що компанія 2 роки вела свою діяльність із нульовим балансом. Дана тенденція зумовлена як внутрішніми факторами в компанії, так і зовнішніми чинниками, зокрема ситуацією в країні.

2.2. Аналіз стану складових економічної безпеки підприємства

Складові СЕБ по своїй суті розкривають її визначення, зокрема це комплекс заходів, спрямованих на захист його фінансово-економічних інтересів, ресурсів і стабільного функціонування. Аналіз стану економічної безпеки дозволяє ідентифікувати ризики, оцінити поточний стан складових та запропонувати заходи для їх покращення. Оцінюючи специфіку діяльності роботи досліджуваної компанії, зазначимо, що станом на 2023 рік в компанії офіційно працює 1 працівник. Даний факт може бути пов'язаний із суттєвою плінністю кадрів, яка супроводжується фактом того, що залучення співробітників носить доволі швидкоплинний характер через відсутність нагальної потреби.

З огляду на специфіку діяльності господарюючого суб'єкта в розрізі оцінки СБЕ необхідним є оцінка її складових.

$$\begin{aligned} E_e &= BK - A1 \\ \pm E_c &= E_e - Z \end{aligned} \quad (2.1);$$

$\pm E_c$ надлишок (+) чи брак (-) власних оборотних коштів
де, BK – власний капітал; A1 – необоротні активи; Z- величина запасів

$$\pm E_c = 10 - 67,9 = -57,9 \quad \text{рівень ФС 1 низький};$$

$\pm E_t$ – оцінка рівня забезпеченості активами

$$\pm E_t = (E_e + K) - Z \quad (2.2);$$

де, K – довгострокова заборгованість

$$\pm E_T = (10 + 79,9) - 67,9 = 22 \quad 2 \text{ задовільний};$$

$$\pm E_H = (E_e + K_T + K) - Z \quad (2.3);$$

де K_T – короткострокові кредити

$$\pm E_H = (-57,9 + 8,2 + 79,9) - 67,9 = -37,7 \quad \text{Рівень ФС 1 –}$$

незадовільний;

Аналіз фінансової складової свідчить про дуже незадовільний стан в компанії через невелику кількість запасів та капіталу, а також повної відсутності необоротних активів.

Подальшим кроком в аналізі є визначення рівня інформаційної складової (ІС):

$$K_{II} = K_3 \frac{K_3}{K_{гр}} = 0,81 \quad 2.4;$$

коефіцієнт повноти інформації (K_{II})

– розраховується як відношення обсягу інформації, яка є в розпорядженні, що ухвалює рішення K_3 та необхідного обсягу інформації – $K_{гр}$

$$K_c - \text{коефіцієнт суперечності інформації} := \frac{K_{нс}}{K_{нср}} \quad 2.5;$$

$$K_c = 0,7;$$

$$K_T = \text{коефіцієнт точності інформації} := \frac{K_p}{K_3} \quad 2.7;$$

$$K_T = 0,6.$$

$$\text{Загальний стан рівня ІС} = 0,81 * 0,7 * 0,6 = 0,34.$$

З огляду на отриманий результат, констатуємо, що рівень ІС знаходиться на критичному рівні, але його можна віднести до категорії 2 (задовільний рівень).

Наступним кроком в комплексній оцінці рівня розвитку СЕБ в досліджуваній організації є дослідження кадрової складової за рахунок такої формули:

$$K_{II} = \frac{\sum y}{O} \quad 2.8;$$

ЗЧу – робітники компанії, які були звільнені за період, який обрано для розрахунку;

О – загальна кількість співробітників компанії.

Кп = 1/1 = 1 – рівень кадрової складової незадовільний.

Рівень старіння працівників у фізичному вираженні:

$$Кв = \frac{O_B}{O} = \frac{2}{1} = 2.9;$$

Ов – кількість робітників старшого віку.

Рівень Кв 1 – критичний.

Фо – озброєність працівників фондами – 0 тис.грн – 0 (критичний);

Фно – фондоозброєність в розрізі невиробничих фондів 0 тис.грн – 0 (критичний).

Загалом кадрова складова складає 0,5, що є доволі критичним показником, адже при недостатньої кількості кадрового складу компанія може стикнутись з ризиком не виконання запланованих обсягів замовлень.

Логічним є дослідження техніко-технологічної складової (ТТС):

Кп прод. – частка продукції підприємства,
що перевершує та відповідає кращим аналогам в Україні –
0,24 – **4** – абсолютна безпека;

Кп. т. – частка технологічного устаткування (технологій виробництва),
що відповідає кращим державним (світовим) аналогам – 0,02 – **1**
– незадовільна безпека ;

Кпат. прод. – частка продукції, що випускається підприємством,
яка захищена патентами – 0,01 – **1** критичний рівень;

Важливим аспектом СЕБ досліджуваного господарства виступає дослідження *силової складової* (СС).

Кв. ох. – частка витрат на охорону підприємства
в структурі загальних витрат – 0,15 – **2** середній;

Ксб – забезпеченість працівників підприємства службою охорони
– 0,08 – **1** низький ;

Для більш зручнішого сприйняття, який же сформований підсумковий результат щодо загальної ситуації рівня розвитку СЕБ згрупуємо ці показники в таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Узагальнена оцінка рівня розвитку кожної із складових СЕБ компанії

Складова СЕБ	Найбільш можливий рівень	Фактично отримані результати	Відносний показник
Фін. склад.	5	1	0,2
Інф. склад.	3	2	0,6
Кад. склад.	4	1	0,25
Техніко-технол. склад.	4	1	0,25
Сил. склад	2	1	0,5

Графічне відображення отриманих результатів в розрізі стану розвитку та фактичного функціонування СЕБ представлено у вигляді пелюсткової діаграми (рис. 2.5).



Рис. 2.5. Графічне відображення стану розвитку основних складових рівня розвитку СЕБ в компанії

Оцінюючи рівень кожної із складових, слід підкреслити, що більш-менш задовільний рівень розвитку має лише інформаційна складова. Даний факт зумовлений, що досліджувана компанія займається реалізацією високотехнологічних продуктів, що логічним впливає високий рівень моніторингу щодо загальної ситуації на вітчизняному та закордонному

ринках. Оцінюючи інші складові, то там ситуація більш гірша через недостатній рівень ресурсного забезпечення, з огляду на повну відсутність необоротних активів та доволі невелику кількість запасів і капіталу. Стосовно ТТС слід підкреслити, що господарство нічого не виробляє, а отже і не має виробничих потужностей, що і вплинуло на критичний рівень цієї складової і відповідно такий же результат по силовій складовій. В якості рекомендацій доцільно порекомендувати підвищувати рівень ФС, як базової для успішної роботи компанії.

2.3. Практичний аспект обліково-аналітичного забезпечення управління продажами в господарстві та його вплив на рівень економічної безпеки компанії

Оцінюючи практичний аспект ведення господарської діяльності в контексті обліково-аналітичного стану УП, слід зробити фокус саме на управлінському обліку. З приводу цього, слід виокремити головні цілі управлінського обліку процесу УП, вони включають 3 пункти:

1. Аналіз прибутковості – в компанії здійснюється визначення рівня рентабельності за продуктами, клієнтами, регіонами.

2. Контроль витрат – в компанії ведеться постійний моніторинг витрат, пов'язаних із продажем (маркетинг, логістика, знижки).

3. Процес прийняття управлінських рішень через надання інформації для стратегічного та оперативного планування продажів.

При цьому в компанії користуються таким інструментарієм управлінського обліку, який включає повну автоматизацію процесів обліку та аналізу продажів. На цій основі готуються фінансові та управлінські звіти про доходи, витрати та рентабельність компанії. Зазначимо, що процес підготовки звітів в компанії здійснюється на регулярній основі, які включають відстеження таких показників, як підрахунок обсягів продажів,

розрахунок рівня рентабельності та час оборотності дебіторської заборгованості, що є важливим показником, враховуючи специфіку операційної роботи фірми.

Згрупований макет здійснення обліково-аналітичного забезпечення процесу УП в компанії представлений на рисунку 2.6.

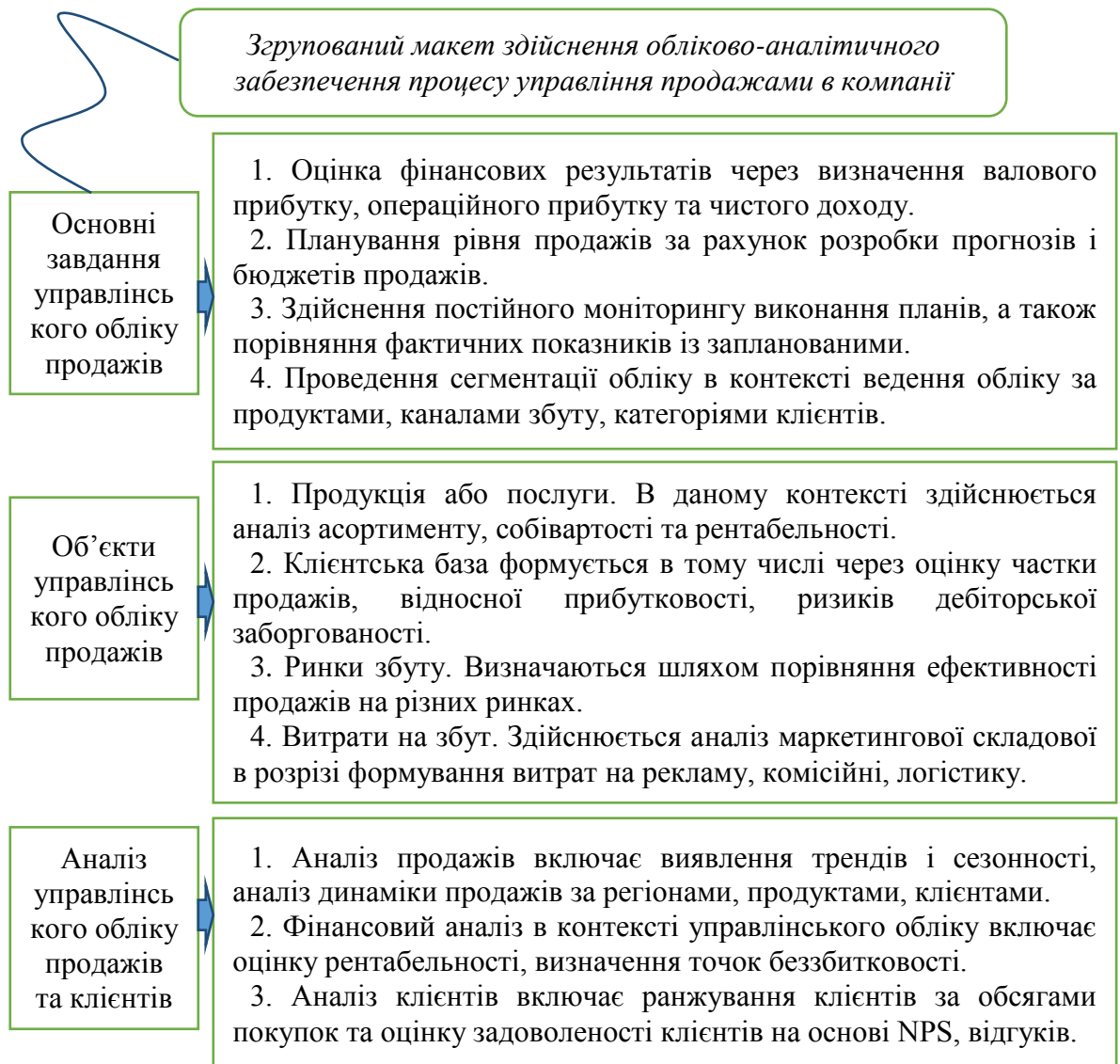


Рис. 2.6. Згрупований макет здійснення обліково-аналітичного забезпечення процесу управління продажами в компанії

Загальна організація обліку управління продажами комп'ютерної техніки та периферійного обладнання в компанії передбачає використання інтегрованої CRM-системи для ведення бази клієнтів, управління угодами та

відстеження етапів продажу, а також ERP-системи для обліку товарообігу, складських залишків і фінансових результатів.

Сукупне дослідження господарської діяльності досліджуваної компанії, було відмічене, що поряд з доволі хорошою організацією процесу УП в компанії, необхідно розробити стандартизовані звіти, що відображають обсяги продажів за категоріями техніки, каналами збуту, регіонами та клієнтськими сегментами, а також впровадити автоматизовану обробку даних для моніторингу КРІ (середній чек, рентабельність, обсяг реалізації). Регулярний аналіз динаміки продажів, маржинальності продуктів і ефективності маркетингових кампаній сприятиме оптимізації цінової політики, асортименту та управлінських рішень.

Для підвищення ефективності необхідно впровадити регулярний аналіз ключових показників (КРІ). Це може бути середній чек, рентабельність продажів, частота повторних покупок, обсяг реалізації за продуктами. Особливу увагу слід приділити аналізу асортименту через ABC/XYZ-класифікацію, що допоможе визначити найбільш затребувані товари та ті, що потребують маркетингової підтримки. Важливим аспектом є моніторинг конкурентного середовища (ціни, акції, нові продукти) та використання цих даних для коригування стратегії продажів. Для ефективного управління ресурсами слід налагодити систему прогнозування попиту, враховуючи сезонність, тенденції ринку та життєвий цикл техніки. Регулярна комунікація між відділами продажу, логістики, закупівель і маркетингу забезпечить оперативність прийняття рішень і задоволення потреб клієнтів, що сприятиме утриманню їхньої лояльності та розширенню ринку.

З огляду на перелічені зауваження та рекомендації, вважаємо доцільним у наступному підрозділі здійснити комплексний аналіз стану продажів в компанії за рахунок використання аналітичних елементів та методик.

2.4. Аналіз рівня управління продажами підприємства в сучасних умовах

В сучасних умовах ринок комп'ютерної техніки характеризується високим рівнем конкуренції, швидкими технологічними змінами та зростанням вимог споживачів. Ефективне УП підприємством залежить від здатності адаптуватися до цих умов шляхом оптимізації процесів обліку, аналізу та прогнозування. Основним завданням є забезпечення повного циклу продажів, починаючи з сегментації клієнтів і закінчуючи постпродажним обслуговуванням, що підвищує лояльність клієнтів і забезпечує повторні покупки. Однією з ключових проблем досліджуваної компанії є впровадження цифрових інструментів управління. Сучасні CRM- та ERP-системи дозволяють автоматизувати облік продажів, аналізувати динаміку реалізації за категоріями товарів і каналами збуту, а також прогнозувати попит.

Аналіз ефективності УП компанії також включає оцінку основних показників, а саме оцінку обсягу реалізації, середнього чека, маржинальності та частки ринку. Низький рівень продажів може свідчити про неефективність маркетингових стратегій, слабку комунікацію з клієнтами або недостатню увагу до якості сервісу.

Додатковим викликом є зміна структури попиту. У зв'язку з поширенням віддаленої роботи та навчання, зростає популярність ноутбуків, планшетів і периферійного обладнання, тоді як настільні комп'ютери втрачають позиції. Підприємства, які не враховують ці тренди, ризикують втратити конкурентоспроможність. Для підвищення рівня управління продажами необхідно впроваджувати персоналізовані маркетингові підходи, удосконалювати логістичні процеси, а також активно використовувати аналітику для прийняття обґрунтованих рішень. В умовах зростаючої конкуренції ті компанії, які зможуть швидко адаптуватися до змін, отримають довгострокову перевагу.

Зазначимо, що підприємство спеціалізується саме на продажі комп'ютерів, периферійної техніки, комп'ютерного обладнання, додаткових електронних продуктів, які є досить актуальним продуктом в сучасних умовах. Слід сказати, що починаючи з 2023 року компанія відновила свою роботу у звичному режимі, адже до того 2 роки жодного руху по рахунках компанії не було. Звісно, що перерва в роботі вплинула на недосить високі показники прибутковості за 2023 рік. Окрім перерви на такий результат вплинуло ряд факторів, розібратись з якими більш наглядно дозволить SWOT-аналіз, який представлений у таблиця 2.2.

Таблиця 2.2

Сформований SWOT-аналіз процесу УП в компанії за 2024 рік

<i>Сильні сторони (Strengths)</i>	<i>Слабкі сторони (Weaknesses)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока якість продукції 2. Широкий асортимент (комп'ютери, ноутбуки, периферія, аксесуари) 3. Наявність постійних клієнтів і довгострокових контрактів. 4. Використання сучасних систем для обліку та управління продажами 5. Досвідчений персонал, який спеціалізується на продажах електронного обладнання. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Висока вартість продукції, що може зменшувати доступність для деяких сегментів клієнтів. 2. Недостатня автоматизація обліку та аналізу продажів. 3. Слабкий сервіс після продажного обслуговування або недостатня увага до гарантійного обслуговування. 4. Обмежені можливості складів для зберігання товарів або неефективна логістика. 5. Відсутність гнучкої цінової політики для різних груп клієнтів.
<i>Можливості (Opportunities)</i>	<i>Загрози (Threats)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання попиту на комп'ютери через віддалену роботу та навчання. 2. Розвиток нових каналів збуту (онлайн-продажі, маркет плейси). 3. Впровадження програм лояльності та персоналізованих пропозицій для клієнтів 4. Розширення асортименту за рахунок інноваційних продуктів 5. Партнерство з навчальними закладами, бізнесами та організаціями для забезпечення технікою. 6. Використання державних програм субсидій для продажів техніки в певних сегментах (освіта, медицина тощо) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зростання конкуренції на ринку, включаючи міжнародні бренди. 2. Коливання валютних курсів, що впливає на вартість імпортової техніки. 3. Швидкий моральний знос техніки через стрімкий розвиток технологій. 4. Високі митні збори та податкове навантаження на імпортну техніку. 5. Ризики затримок у постачанні товарів через глобальні логістичні проблеми. 6. Зниження купівельної спроможності клієнтів через економічні кризи або інфляцію.

Підсумуємо, SWOT-аналіз показує, що ефективний розвиток продажів комп'ютерів та додаткового електронного обладнання залежить від адаптації

до змін попиту, вдосконалення внутрішніх процесів і врахування ринкових загроз. Компанія має активно використовувати свої сильні сторони та можливості, водночас мінімізуючи ризики і вдосконалюючи слабкі аспекти.

Підкреслимо, що ТОВ «Служба кібернетичної безпеки» має головний офіс та представництва в регіонах. Дніпровське представництво, на основі якого виконана кваліфікаційна робота, в більшості своїй займається керуванням комп'ютерного устаткування, а вже потім оптовою та роздрібною торгівлею комп'ютерами. Для здійснення аналізу процесу УП, пропонуємо провести АВС аналіз продажів за обсягами (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Побудований АВС-аналіз УП в ТОВ «Служба кібернетичної безпеки»
Дніпровського представництва**

Категорія	Частка продажу у загальній сукупності, %	Діяльність	Характеристика	Рекомендації
A	75%	Управління комп'ютерними установками	Основна діяльність, що формує більшість доходу. Вимагає максимальної уваги для підтримки стабільності та оптимізації процесів.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Автоматизація послуг. 2. Оновлення технічної бази. 3. Утримання клієнтів через покращення сервісу. 4. Підвищення кваліфікації технічного персоналу.
B	17%	Оптова та роздрібна торгівля комп'ютерами та периферійним обладнанням	Другорядна діяльність, що забезпечує важливу частку продажів. Потребує покращення ефективності каналів збуту та конкурентоспроможності асортименту.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розширення асортименту. 2. Оптимізація логістики та складу. 3. Проведення акцій і маркетингових кампаній.
C	8%	Реалізація програмування та консультування з питань інформатизації	Найменший вплив на загальні продажі, але перспективна сфера для розвитку. Можливі інвестиції у розширення цього напрямку.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробка інноваційного програмного забезпечення. 2. Розвиток консалтингових послуг. 3. Пошук нових ринків та партнерів.

Представлена в таблиці демонструє, що пріоритет слід приділити діяльності з управління комп'ютерними установками (категорія А), яка формує основний дохід. Торгівля технікою (категорія В) має потенціал для

підвищення маржинальності через оптимізацію процесів, а напрямок програмування та консультування (категорія С) є перспективним для довгострокових інвестицій.

Висновки до другого розділу

Для виконання кваліфікаційної роботи було обрано господарюючий суб'єкт, як основний базис – товариство з обмеженою відповідальністю «Служба кібернетичної безпеки» (LIMITED LIABILITY COMPANY “CYBERNETIC SECURITY SERVICE”). Дане господарство розташоване в місті Дніпро, вул. Барикадна, буд. 15а, Дніпропетровська область, Україна. Підприємство було засноване 08 листопада 2018 року. Основним видом діяльності є керування комп'ютерними установками. Також господарство займається іншою діяльністю у сфері зв'язку, оброблення даних, розміщення реклами на веб-вузлах. Також фірма займається роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням для спеціалізованих магазинів. Окрім роздрібною торгівлі, компанія займається оптовою торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням, оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

Аналіз базових показників компанії свідчить про те, що 2021 та 2022 роки були повністю неприбутковими, адже за результатами діяльності компанія має нульові показники. Проте вже у 2023 році дохід від реалізації в компанії склав 33600 грн. Відповідно обсяг активів компанії також зріс і склав 73500 грн. Поряд із зростанням обсягу чистого доходу та активів загалом в компанії має місце стрімке зростання обсягу зобов'язань і складає 8400 грн у 2023 році. Аналізуючи загалом фінансову звітність компанії, слід підкреслити, що на балансі в господарстві повністю відсутні необоротні активи. Стосовно оборотних активів, то їх вартість стрімко збільшилась лише

у 2023 році, в попередніх звітних періодах також були майже нульові показники.

Найменшу питому вагу в загальній сукупності звітних показників фірми займають зобов'язання. Слід підкреслити, що станом на 2022 та 2021 роки компанія взагалі не функціонувала, про що свідчать нульові показники у фінансовій звітності. Станом на 2023 рік компанія поновила свою діяльність, про що свідчить стрімке зростання рівня чистого доходу від реалізації.

Підсумовуючи результати аналізу по обраній компанії, слід констатувати, що найбільш прибутковим періодом з огляду на динаміку в 5 років був 2023 рік був найбільш прибутковим, проте така тенденція зумовлена тим, що компанія 2 роки вела свою діяльність із нульовим балансом. Дана тенденція зумовлена як внутрішніми факторами в компанії, так і зовнішніми чинниками, зокрема ситуацією в країні.

Оцінюючи рівень кожної із складових, слід підкреслити, що більш-менш задовільний рівень розвитку має лише інформаційна складова. Даний факт зумовлений, що досліджувана компанія займається реалізацією високотехнологічних продуктів, що логічним впливає високий рівень моніторингу щодо загальної ситуації на вітчизняному та закордонному ринках. Оцінюючи інші складові, то там ситуація більш гірша через недостатній рівень ресурсного забезпечення, з огляду на повну відсутність необоротних активів та доволі невелику кількість запасів і капіталу. Стосовно ТТС слід підкреслити, що господарство нічого не виробляє, а отже і не має виробничих потужностей, що і вплинуло на критичний рівень цієї складової і відповідно такий же результат по силовій складовій. В якості рекомендацій доцільно порекомендувати підвищувати рівень ФС, як базової для успішної роботи компанії.

В компанії користуються таким інструментарієм управлінського обліку, який включає повну автоматизацію процесів обліку та аналізу продажів. На цій основі готуються фінансові та управлінські звіти про

доходи, витрати та рентабельність компанії. Зазначимо, що процес підготовки звітів в компанії здійснюється на регулярній основі, які включають відстеження таких показників, як підрахунок обсягів продажів, розрахунок рівня рентабельності та час оборотності дебіторської заборгованості, що є важливим показником, враховуючи специфіку операційної роботи фірми.

Загальна організація обліку управління продажами комп'ютерної техніки та периферійного обладнання в компанії передбачає використання інтегрованої CRM-системи для ведення бази клієнтів, управління угодами та відстеження етапів продажу, а також ERP-системи для обліку товарообігу, складських залишків і фінансових результатів.

Сукупне дослідження господарської діяльності досліджуваної компанії, було відмічене, що поряд з доволі хорошою організацією процесу УП в компанії, необхідно розробити стандартизовані звіти, що відображають обсяги продажів за категоріями техніки, каналами збуту, регіонами та клієнтськими сегментами, а також впровадити автоматизовану обробку даних для моніторингу КРІ (середній чек, рентабельність, обсяг реалізації). Регулярний аналіз динаміки продажів, маржинальності продуктів і ефективності маркетингових кампаній сприятиме оптимізації цінової політики, асортименту та управлінських рішень.

Аналіз ефективності УП компанії також включає оцінку основних показників, а саме оцінку обсягу реалізації, середнього чека, маржинальності та частки ринку. Низький рівень продажів може свідчити про неефективність маркетингових стратегій, слабку комунікацію з клієнтами або недостатню увагу до якості сервісу.

Додатковим викликом є зміна структури попиту. У зв'язку з поширенням віддаленої роботи та навчання, зростає популярність ноутбуків, планшетів і периферійного обладнання, тоді як настільні комп'ютери втрачають позиції. Підприємства, які не враховують ці тренди, ризикують втратити конкурентоспроможність. Для підвищення рівня управління

продажами необхідно впроваджувати персоналізовані маркетингові підходи, удосконалювати логістичні процеси, а також активно використовувати аналітику для прийняття обґрунтованих рішень. В умовах зростаючої конкуренції ті компанії, які зможуть швидко адаптуватися до змін, отримають довгострокову перевагу.

Підсумуємо, SWOT-аналіз показує, що ефективний розвиток продажів комп'ютерів та додаткового електронного обладнання залежить від адаптації до змін попиту, вдосконалення внутрішніх процесів і врахування ринкових загроз. Компанія має активно використовувати свої сильні сторони та можливості, водночас мінімізуючи ризики і вдосконалюючи слабкі аспекти.

Представлений в роботі ABC-аналіз демонструє, що пріоритет слід приділити діяльності з управління комп'ютерними установками (категорія А), яка формує основний дохід. Торгівля технікою (категорія В) має потенціал для підвищення маржинальності через оптимізацію процесів, а напрямок програмування та консультування (категорія С) є перспективним для довгострокових інвестицій.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСУ УПРАВЛІННЯ ПРОДАЖАМИ В СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ КОМПАНІЇ

3.1. Удосконалення процесу управління продажами в системі економічної безпеки ТОВ «Служба кібернетичної безпеки»

Для ефективного вдосконалення процесу управління продажами в системі економічної безпеки ТОВ «Служба кібернетичної безпеки» необхідно поєднати сучасні технологічні рішення, аналітичні підходи та організаційні зміни. Основними напрямками оптимізації є автоматизація управління продажами через впровадження сучасної CRM-системи, яка дозволить централізувати базу клієнтів, вести історію контактів і угод, автоматизувати процеси продажу та підвищити прозорість операцій. Це сприятиме скороченню часу на виконання рутинних завдань, покращенню точності прогнозування продажів і контролю за виконанням планів.

Наступним кроком є сегментація клієнтів і персоналізація пропозицій завдяки використанню аналітики для сегментації клієнтів за розміром бізнесу, галуззю, потребами в кібербезпеці та обсягом закупівель. На основі отриманих даних створити персоналізовані комерційні пропозиції та маркетингові кампанії, що дозволить збільшити конверсію угод і лояльність клієнтів.

Наступним кроком є розвиток компетенцій персоналу, який включає проведення регулярного навчання для менеджерів з продажу з акцентом на кібернетичну безпеку, інноваційні продукти та техніки ефективного продажу. Це підвищить їхню професійність та здатність переконувати клієнтів у важливості інвестування в економічну безпеку.

На базі вище представлених рекомендацій, пропонуємо побудований концептуальний алгоритм підвищення рівня економічної безпеки процесу УП в компанії за умов антикризових підходів, оскільки станом на поточний

звітний період, компанія перебуває у досить кризовому стані через перерву у діяльності (рис. 3.1).

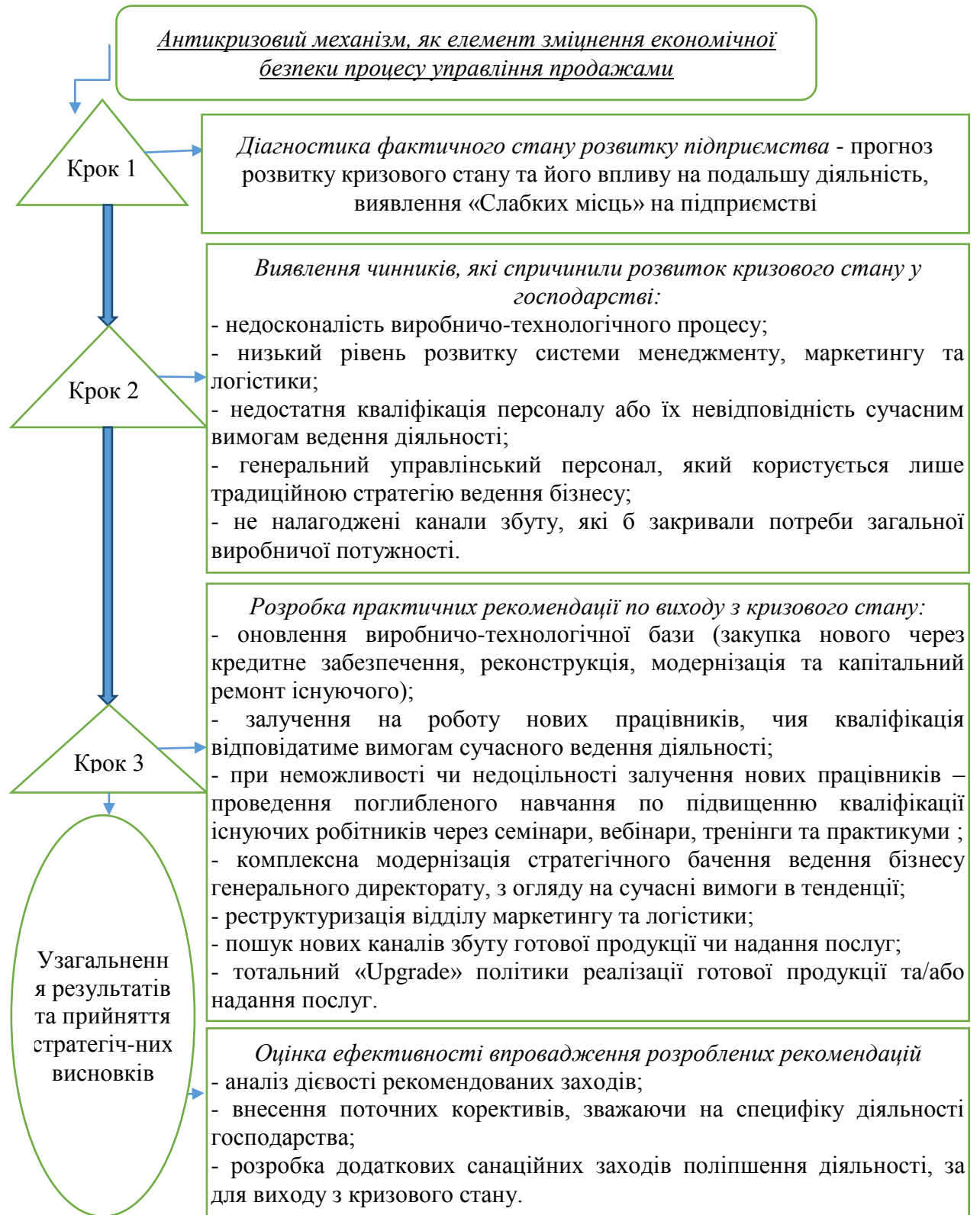


Рис. 3.1. Сформований концептуальний алгоритм підвищення рівня економічної безпеки процесу УП в компанії за умов антикризових підходів

Також радимо звернути увагу на оптимізацію каналів збуту через розширення каналів продажу через онлайн-платформи, соціальні мережі та партнерські програми. Створення інтерактивного веб-порталу з описом послуг, кейсів та можливістю замовлення консультацій підвищить доступність компанії для клієнтів.

Слід підкреслити, що успішний процес УП напряму залежить від рівня кваліфікації кадрового складу. Зважаючи на оцінку складових СЕБ компанії, слід зазначити, що вона знаходиться на критичному рівні. З огляду на це, пропонуємо розрахунок концептуальної моделі, як елементу для підвищення рівня кадрової складової (рис. 3.2).

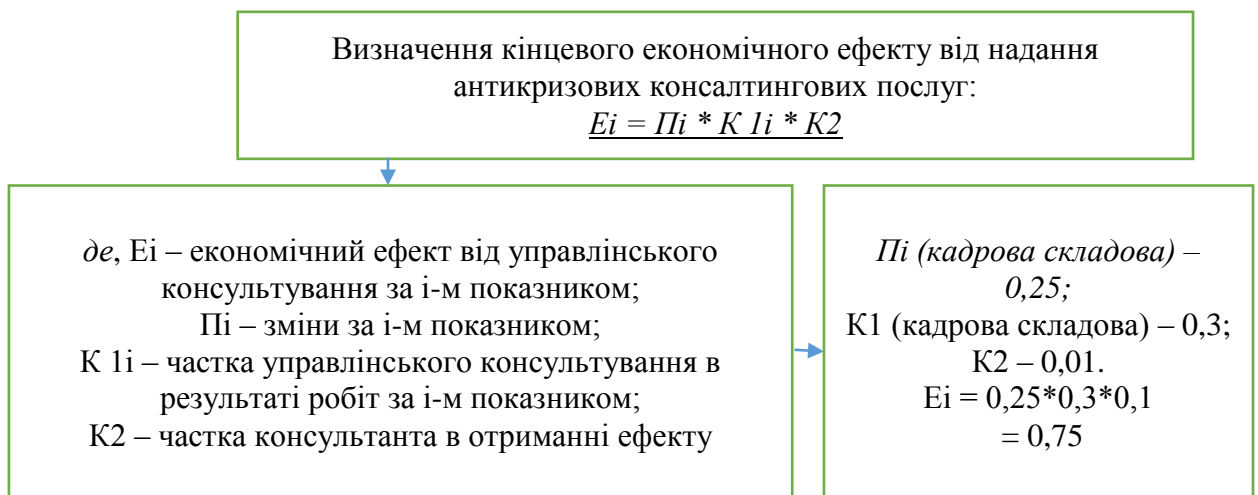


Рис. 3.2. Розрахована концептуальна модель оптимізації кадрової складової, як елемент підвищення ефективності процесу УП в компанії

Представлений розрахунок відображає врахування ряду факторів, таких як кадрова складова, частка управління консультування, а також частка консультанта в отриманні ефекту. Результати розрахунки відображають, що за умови впровадження елементів антикризового управління, бонусної системи оплати праці за умови виконання поставлених перед робітниками нормативів на 75% може зрости ефективність роботи працівників компанії та загалом кадрової складової.

В продовженні розробки елементів підвищення рівня ефективності функціонування СЕБ, пропонуємо розрахувати ймовірний % рівня

банкрутства компанії за умови неефективного управлінського підходу (рис. 3.3).

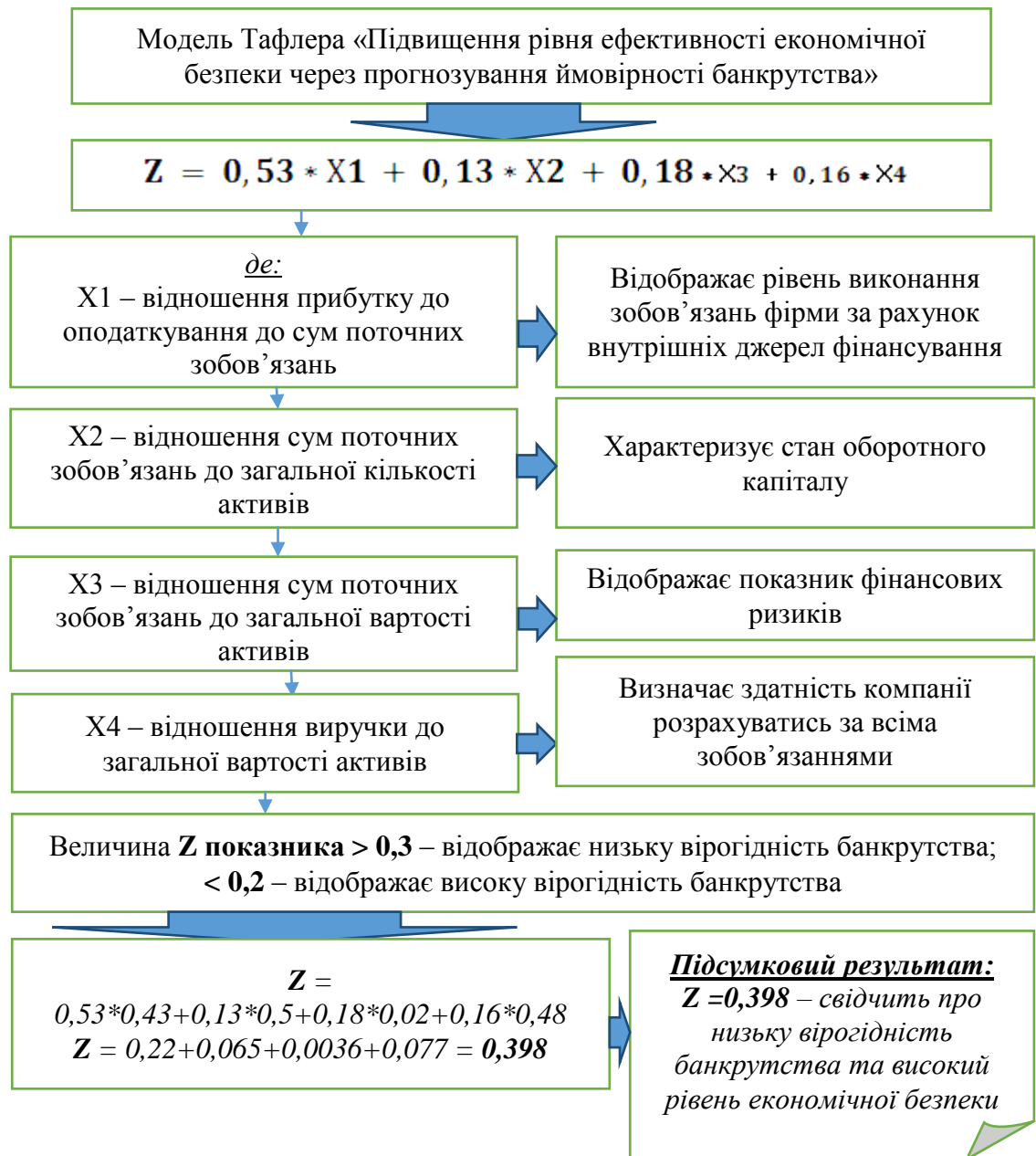


Рис. 3.3. Розрахована модель Тафлера Р. для визначення ймовірності банкрутства компанії

Дані розрахованої моделі враховують, що за умови використання змінних показників, таких як відношення обсягу прибутку до оподаткування до поточної заборгованості, виручки – до активів, поточних зобов'язань – до загальної кількості активів. Дана модель відображає поточний стан компанії та розраховує прогнозний результат за умови використання змінних даних. Результати розрахунку свідчать, що ймовірність банкрутства невисока, але за

умови якісно прийнятих управлінських рішень протягом здійснення господарської діяльності.

3.2. Оптимізація обліково-аналітичного забезпечення процесу управління продажами компанії

Оптимізація обліково-аналітичного забезпечення процесу управління продажами компанії передбачає впровадження сучасних методів збору, обробки та аналізу даних, які дозволяють підвищити ефективність роботи відділу продажів. Для більш ретельного облікового забезпечення пропонуємо до впровадження розроблений документ «Внутрішня відомість обсягів реалізації комп'ютерного обладнання та надання послуг з керування комп'ютерним обладнанням» (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Розроблена внутрішня відомість обліку обсягів реалізації комп'ютерного обладнання та надання послуг з керування комп'ютерним обладнанням

Дата	Тип продажу	Кількість од.	Ціна/од. грн.	Загальна вартість, грн.	Послуги з керування	Кількість послуг	Ціна за послугу	Загальна вартість послуг	Загальна сума, грн.
11.12.2024	Комп'ютери	10	20000	200000	Технічне обслуговування	10	1500	15000	215000
12.12.2024	Послуги з керування	-	-	-	Моніторинг мережі	5	2000	10000	10000
13.12.2024	Продаж периферійного обладнання	15	5000	75000	Консультації з оптимізації	8	1200	9600	84600
16.12.2024	Комп'ютери	5	18000	90000	Діагностика систем	7	1800	12600	102600
Разом	-	30	-	375000	-	30	-	47200	422200

Зазначимо, що розроблена відомість дозволить оптимізувати обліковий процес здійснення продажів продукції та послуг завдяки більш якісному веденню контролю цієї ділянки господарювання. Переваги запропонованого документу полягають у своєчасному відображенні дати покупки того чи

іншого виду продукції, тип продукції чи послуги, ціну за одиницю, кількість одиниць та їх загальну вартість. Даний документ можна вести, як за допомогою наявної автоматизованої системи обліку, так в режимі формул в програмі Excel, що є абсолютно безкоштовним та зручним та дозволяє відслідковувати обсяги та відповідно суми заборгованості за поставлену продукції чи надання послуги в будь-який момент і на конкретну дату.

Оптимізація обліково-аналітичного забезпечення позитивно вплине на кінцевий результат діяльності компанії. Завдяки автоматизації облікових процесів, впровадженню сучасних аналітичних систем і глибшому аналізу даних, підвищується ефективність управління продажами. Це дозволяє оперативно приймати обґрунтовані рішення, мінімізувати витрати та збільшувати прибуток. Крім того, персоналізація пропозицій та оптимізація управління послугами з керування комп'ютерним обладнанням сприятимуть зростанню клієнтської лояльності та залученню нових бізнес-можливостей. В результаті, підприємство отримує стабільний приріст доходів і забезпечує довгострокове успішне функціонування на ринку.

Висновки до третього розділу

Для ефективного вдосконалення процесу управління продажами в системі економічної безпеки ТОВ «Служба кібернетичної безпеки» необхідно поєднати сучасні технологічні рішення, аналітичні підходи та організаційні зміни. Основними напрямками оптимізації є автоматизація управління продажами через впровадження сучасної CRM-системи, яка дозволить централізувати базу клієнтів, вести історію контактів і угод, автоматизувати процеси продажу та підвищити прозорість операцій. Це сприятиме скороченню часу на виконання рутинних завдань, покращенню точності прогнозування продажів і контролю за виконанням планів.

На базі вище представлених рекомендацій, пропонуємо побудований концептуальний алгоритм підвищення рівня економічної безпеки процесу УП в компанії за умов антикризових підходів, оскільки станом на поточний звітний період, компанія перебуває у досить кризовому стані через перерву у діяльності.

Слід підкреслити, що успішний процес УП напряму залежить від рівня кваліфікації кадрового складу. Зважаючи на оцінку складових СЕБ компанії, слід зазначити, що вона знаходиться на критичному рівні. З огляду на це, пропонуємо розрахунок концептуальної моделі, як елементу для підвищення рівня кадрової складової.

Представлений розрахунок відображає врахування ряду факторів, таких як кадрова складова, частка управління консультування, а також частка консультанта в отриманні ефекту. Результати розрахунки відображають, що за умови впровадження елементів антикризового управління, бонусної системи оплати праці за умови виконання поставлених перед робітниками нормативів на 75% може зрости ефективність роботи працівників компанії та загалом кадрової складової.

В продовженні розробки елементів підвищення рівня ефективності функціонування СЕБ, пропонуємо розрахувати ймовірний % рівня банкрутства компанії за умови неефективного управлінського підходу. Дані розрахованої моделі враховують, що за умови використання змінних показників, таких як відношення обсягу прибутку до оподаткування до поточної заборгованості, виручки – до активів, поточних зобов'язань – до загальної кількості активів.

Для більш ретельного облікового забезпечення пропонуємо до впровадження розроблений документ «Внутрішня відомість обсягів реалізації комп'ютерного обладнання та надання послуг з керування комп'ютерним обладнанням». Даний документ можна вести, як за допомогою наявної автоматизованої системи обліку, так в режимі формул в програмі Excel, що є абсолютно безкоштовним та зручним.

ВИСНОВКИ

Управління продажами (далі УП) – це систематичний процес планування, організації, мотивації, контролю та аналізу діяльності, спрямованої на досягнення максимальної ефективності та результативності у процесі реалізації товарів чи послуг підприємства. Цей процес охоплює як стратегічні, так і тактичні аспекти, забезпечуючи збалансованість між потребами клієнтів, конкурентними перевагами та фінансовими цілями компанії. Вважаємо, що доцільним в даному аспекті є дослідження думок науковців, які мають свої наукові праці щодо обраної тематики.

1. Зміст поняття управління продажами охоплює комплекс функцій, інструментів та методів, що забезпечують ефективну організацію і координацію діяльності з реалізації товарів чи послуг підприємства. Управління продажами спрямоване на досягнення бізнес-цілей через задоволення потреб клієнтів і оптимізацію процесу збуту.

2. Теоретичні засади УП в системі економічної безпеки передбачає інтеграцію стратегічного, тактичного та операційного управління для досягнення ефективності бізнесу та мінімізації ризиків. Основними складовими теоретичного базису є процес планування продажів продукції, організація процесу за рахунок формування структури відділу продажів, вибір каналів реалізації, розподіл ролей.

3. Підсумовуючи значення обліково-аналітичного аспекту в контексті УП, слід сказати, що ефективне УП — це поєднання правильної стратегії, чітко налагоджених процесів, сучасних інструментів і мотивованої команди. Регулярний аналіз результатів та впровадження рекомендацій дозволяють підтримувати високий рівень ефективності та досягати поставлених цілей.

4. Для виконання кваліфікаційної роботи було обрано господарючий суб'єкт, як основний базис – товариство з обмеженою відповідальністю «Служба кібернетичної безпеки» (LIMITED LIABILITY COMPANY “CYBERNETIC SECURITY SERVICE”). Дане господарство розташоване в

місті Дніпро, вул. Барикадна, буд. 15а, Дніпропетровська область, Україна. Підприємство було засноване 08 листопада 2018 року. Основним видом діяльності є керування комп'ютерними установками. Також господарство займається іншою діяльністю у сфері зв'язку, оброблення даних, розміщення реклами на веб-вузлах. Також фірма займається роздрібною торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням і програмним забезпеченням для спеціалізованих магазинів. Окрім роздрібної торгівлі, компанія займається оптовою торгівлею комп'ютерами, периферійним устаткуванням, оптова торгівля побутовими електротоварами й електронною апаратурою побутового призначення для приймання, записування, відтворення звуку й зображення.

5. Аналіз базових показників компанії свідчить про те, що 2021 та 2022 роки були повністю неприбутковими, адже за результатами діяльності компанія має нульові показники. Проте вже у 2023 році дохід від реалізації в компанії склав 33600 грн. Відповідно обсяг активів компанії також зріс і склав 73500 грн. Поряд із зростанням обсягу чистого доходу та активів загалом в компанії має місце стрімке зростання обсягу зобов'язань і складає 8400 грн у 2023 році. Аналізуючи загалом фінансову звітність компанії, слід підкреслити, що на балансі в господарстві повністю відсутні необоротні активи. Стосовно оборотних активів, то їх вартість стрімко збільшилась лише у 2023 році, в попередніх звітних періодах також були майже нульові показники.

6. Найменшу питому вагу в загальній сукупності звітних показників фірми займають зобов'язання. Слід підкреслити, що станом на 2022 та 2021 роки компанія взагалі не функціонувала, про що свідчать нульові показники у фінансові й звітності. Станом на 2023 рік компанія поновила свою діяльність, про що свідчить стрімке зростання рівня чистого доходу від реалізації.

7. Підсумовуючи результати аналізу по обраній компанії, слід констатувати, що найбільш прибутковим періодом з огляду на динаміку в 5

років був 2023 рік був найбільш прибутковим, проте така тенденція зумовлена тим, що компанія 2 роки вела свою діяльність із нульовим балансом. Дана тенденція зумовлена як внутрішніми факторами в компанії, так і зовнішніми чинниками, зокрема ситуацією в країні.

8. Оцінюючи рівень кожної із складових, слід підкреслити, що більш-менш задовільний рівень розвитку має лише інформаційна складова. Даний факт зумовлений, що досліджувана компанія займається реалізацією високотехнологічних продуктів, що логічним впливає високий рівень моніторингу щодо загальної ситуації на вітчизняному та закордонному ринках. Оцінюючи інші складові, то там ситуація більш гірша через недостатній рівень ресурсного забезпечення, з огляду на повну відсутність необоротних активів та доволі невелику кількість запасів і капіталу. Стосовно ТТС слід підкреслити, що господарство нічого не виробляє, а отже і не має виробничих потужностей, що і вплинуло на критичний рівень цієї складової і відповідно такий же результат по силовій складовій. В якості рекомендацій доцільно порекомендувати підвищувати рівень ФС, як базової для успішної роботи компанії.

9. Загальна організація обліку управління продажами комп'ютерної техніки та периферійного обладнання в компанії передбачає використання інтегрованої CRM-системи для ведення бази клієнтів, управління угодами та відстеження етапів продажу, а також ERP-системи для обліку товарообігу, складських залишків і фінансових результатів.

10. Сукупне дослідження господарської діяльності досліджуваної компанії, було відмічене, що поряд з доволі хорошою організацією процесу УП в компанії, необхідно розробити стандартизовані звіти, що відображають обсяги продажів за категоріями техніки, каналами збуту, регіонами та клієнтськими сегментами, а також впровадити автоматизовану обробку даних для моніторингу КРІ (середній чек, рентабельність, обсяг реалізації). Регулярний аналіз динаміки продажів, маржинальності продуктів і

ефективності маркетингових кампаній сприятиме оптимізації цінової політики, асортименту та управлінських рішень.

11. Аналіз ефективності УП компанії також включає оцінку основних показників, а саме оцінку обсягу реалізації, середнього чека, маржинальності та частки ринку. Низький рівень продажів може свідчити про неефективність маркетингових стратегій, слабку комунікацію з клієнтами або недостатню увагу до якості сервісу.

12. Сформований SWOT-аналіз показує, що ефективний розвиток продажів комп'ютерів та додаткового електронного обладнання залежить від адаптації до змін попиту, вдосконалення внутрішніх процесів і врахування ринкових загроз. Компанія має активно використовувати свої сильні сторони та можливості, водночас мінімізуючи ризики і вдосконалюючи слабкі аспекти.

13. Представлений в роботі ABC-аналіз демонструє, що пріоритет слід приділити діяльності з управління комп'ютерними установками (категорія А), яка формує основний дохід. Торгівля технікою (категорія В) має потенціал для підвищення маржинальності через оптимізацію процесів, а напрямок програмування та консультування (категорія С) є перспективним для довгострокових інвестицій.

14. Для ефективного вдосконалення процесу управління продажами в системі економічної безпеки ТОВ «Служба кібернетичної безпеки» необхідно поєднати сучасні технологічні рішення, аналітичні підходи та організаційні зміни. Основними напрямками оптимізації є автоматизація управління продажами через впровадження сучасної CRM-системи, яка дозволить централізувати базу клієнтів, вести історію контактів і угод, автоматизувати процеси продажу та підвищити прозорість операцій. Це сприятиме скороченню часу на виконання рутинних завдань, покращенню точності прогнозування продажів і контролю за виконанням планів.

15. На базі вище представлених рекомендацій, пропонуємо побудований концептуальний алгоритм підвищення рівня економічної

безпеки процесу УП в компанії за умов антикризових підходів, оскільки станом на поточний звітний період, компанія перебуває у досить кризовому стані через перерву у діяльності.

16. Представлений розрахунок відображає врахування ряду факторів, таких як кадрова складова, частка управління консультування, а також частка консультанта в отриманні ефекту. Результати розрахунки відображають, що за умови впровадження елементів антикризового управління, бонусної системи оплати праці за умови виконання поставлених перед робітниками нормативів на 75% може зрости ефективність роботи працівників компанії та загалом кадрової складової.

17. В продовженні розробки елементів підвищення рівня ефективності функціонування СЕБ, пропонуємо розрахувати ймовірний % рівня банкрутства компанії за умови неефективного управлінського підходу. Дані розрахованої моделі враховують, що за умови використання змінних показників, таких як відношення обсягу прибутку до оподаткування до поточної заборгованості, виручки – до активів, поточних зобов'язань – до загальної кількості активів.

18. Для більш ретельного облікового забезпечення пропонуємо до впровадження розроблений документ «Внутрішня відомість обсягів реалізації комп'ютерного обладнання та надання послуг з керування комп'ютерним обладнанням». Даний документ можна вести, як за допомогою наявної автоматизованої системи обліку, так в режимі формул в програмі Excel, що є абсолютно безкоштовним та зручним та дозволяє відслідковувати обсяги та відповідно суми заборгованості за поставлену продукції чи надання послуги в будь-який момент і на конкретну дату.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Liakhovych, O. O.; Orlachko, I. O. Економічна безпека та прозорість підприємств в умовах цифровізації. *Bulletin National University of Water and Environmental Engineering*, 2021, 2.94: 100-111.
2. Necherorenko Denis . Управління інноваційною діяльністю підприємств агропромислового комплексу в умовах діджиталізації та розвитку електронної комерції. *Management of innovative activities of enterprises of the agro-industrial complex in the conditions of digitization and*. 2024.
3. Бабій Леся. Управління продажами послуг суб'єкта готельного бізнесу. Кваліфікаційна робота. (2022).
4. Багорка Марія Олександрівна, Абрамович Інна Ананіївна, Кравець Ольга Василівна. "Організація збутової політики в системі маркетингу аграрного підприємства." *Підприємництво та інновації* 30 (2024): 59-65.
5. Біляк Ю.В. "Систематизація наукових поглядів на сутність фінансової безпеки." *Економіка та держава* 8 (2020): 78-82.
6. Бушовська Л. Б., Поплавська, О. В., Ядуха С.Й. Формування механізму управління експортно-імпортними операціями в системі забезпечення економічної безпеки підприємств. *Innovation and Sustainability*.№ 4: 119–128., 2022.
7. Васильців Т. Г. "Економічний потенціал VS економічна безпека підприємства: точки конвергенції та дивергенції." *Scientific notes of Lviv University of Business and Law* 36 (2023): 23-29.
8. Волосюк М. В., Сіренко І.В.. "Економічна безпека територіальної громади в системі забезпечення її сталого розвитку." *Економіка та держава* 6 (2021): 105-109.

9. Гавран Володимир, Комар Юрій, Грибик Ігор. Сучасні стратегії та інструменти для підвищення ефективності підприємств торгівлі. Наука і техніка сьогодні, 2024, 12 (40).
10. Галушка Віта. Теоретико-методичні засади управління проєктами. Підприємництво, господарство і право 7 (2020): 430-434.
11. Гаркуша Вікторія; Єршова Наталя. Систематизація наукових поглядів щодо сутності поняття «економічна безпека підприємства». Економіка та суспільство, 2021, 28.
12. Гобела В.В., Мельник С. І., Курляк М.Д. Продовольча безпеки України на фоні війни: оцінка стану та прогнозування тенденцій. Цифрова економіка та економічна безпека 2 (02)/ (2022): 92-98.
13. Гринкевич, Світлана, Мар'яна Когут, Максим Станкевич. Еволюція теоретичних концепцій економічної безпеки підприємства. Економіка та суспільство 50 (2023).
14. Гринько Тетяна, Гвініашвілі Тетяна, Сотула Валерія. "Особливості управління збутовою діяльністю підприємства в сучасних умовах." Економіка та суспільство 51 (2023).
15. Дашко Ірина, Михайліченко Любомир. Управління фінансово-економічною безпекою на засадах розвитку промислових підприємств. Mechanism of an economic regulation, 2024, 2 (104): 66-71.
16. Дикий Анатолій Петрович. Економічна злочинність як загроза економічній безпеці держави: Понятійно-змістовні положення та властивості. Економіка, управління та адміністрування, 2022, 4 (102): 3-17.
17. Дорошкевич Катерина, Сидорак Орест. Менторингові системи вітчизняних підприємств: сутність та особливості використання в умовах дії воєнного стану. Наукові перспективи (Naukovì perspektivì), 2024, 6 (48).
18. Загородня Альона Сергіївна. Сутність та еволюція поняття «Економічна безпека підприємства». Український журнал прикладної економіки та техніки, випуск 16, 2022.

19. Заїчко Ірина, Терещук Сергій, Калач Ганна. Дослідження інноваційних методів і стратегій управління кризою та їх вплив на фінансову безпеку підприємств в умовах економічної невизначеності. Успіхи і досягнення у науці, 2024, 7 (7).

20. Зайцева, Ю., and В. Шишкін. Логістика та маркетинг в системі управління каналами розподілу. Recommended for publication by the scientific council Lesya Ukrainka Volyn National University (Minutes № 3 of March 25, 2021) (2021): 45.

21. Зайцева Ю., Шишкін В. Логістика та маркетинг в системі управління каналами розподілу. Recommended for publication by the scientific council Lesya Ukrainka Volyn National University (Minutes № 3 of March 25, 2021), 2021, 45.

22. Закон України «Про бухгалтерський облік та фінансову звітність України» № 3257-ІХ від 19.07.2022р.

23. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» від 20 червня 2024 року N 3840-ІХ

24. Закон України «Про оперативно-розшукову діяльність» від 18.07.2024, № 3887-ІХ

25. Ляш, О.І., Блохін, П.В. Емпіричне оцінювання впливу збройного конфлікту на стан економічної безпеки тимчасово окупованих донецької та луганської областей. 2021. URL: http://www.econom.stateandregions.zp.ua/journal/2021/4_2021/5.pdf, 2021.

26. Коба Олена. Економічна безпека будівельної галузі в умовах викликів і загроз воєнного стану. Економіка та суспільство, 2022, 42.

27. Коваленко Надія, Коломієць Михайло. Інформаційні системи як елемент вдосконалення корпоративного менеджменту підприємства. Наукові інновації та передові технології, 2023, 6 (20).

28. Колесник М. В., Ярмолюк О. Я., Созинова, І. В. Ефективність управління бізнес-процесами в ринковому середовищі цифрової

інфраструктури. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023, 4 (04): 97-103.

29. Коляденко С. В. Економічна безпека в контексті реалізації національних інтересів в умовах інформаційної економіки. Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки, 2023, 4 (71): 33-38.

30. Корчагіна В.Г. Розвиток функцій обліку для забезпечення економічної безпеки підприємств." II Міжнародної науково-практичної конференції з проблем вищої освіти і науки «Сучасні виклики сталого розвитку бізнесу» (2021): 222.

31. Кошельок Галина, Пудичева Галина. Економічна безпека енергетичних підприємств. Економіка та суспільство, 2021, 28.

32. Краснокутська Наталія Станіславівна, Осетрова Тетяна Олександрівна. Еволюція розвитку та сучасні тренди в управлінні проектами. Економічний аналіз 28. Випуск № 1. 2018р. С. 236-242.

33. Кримінальний Процесуальний Кодекс України № 4074-IX від 20.11.2024

34. Лисецький, Ю.М., Калбазов Д.І. Інформаційна безпека корпоративних баз даних. Математичні машини і системи 3 (2023): 31-37.

35. Луцик Ю.О. Економічна безпека в умовах глобальних викликів та загроз. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023, 15: 74-83.

36. Малюга. В., Кузьменко М. Проблема кадрової безпеки у сучасних наукових дослідженнях. Вісник Національного університету оборони України, 2021, 70-79.

37. Ніжегородцев В. О., Петренко Л.М. Цифровий інструментарій кадрової складової системи економічної безпеки підприємства. Збірник наукових праць Державного податкового університету 2 (2022): 155-172.

38. Нікітішин Андрій. Фінансово-бюджетна та соціально-економічна безпека держави в умовах військової агресії. Економіка та суспільство, 2022, 45.

39. Огренич Ю.О., Діброва В.О. Економічна безпека промислових підприємств в Україні: стан, проблеми та напрямки покращення. Таврійський науковий вісник. Серія: Економіка, 2023, 15: 180-191.

40. Перхун Л. П., Виганяйло С. М., Бердніков М. Р.. Аналіз ринку CRM для туристичного бізнесу. Бізнес-аналітика в управлінні зовнішньоекономічною діяльністю: Матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції, 17 березня 2021 року/Упоряд. ОА Іващенко. Київ: ДП «Інформаційно-аналітичне агентство», 2021. 365 с. (2021): 251.

41. Петреман Т. В., Дубич К. В. Економічна безпека України: державне управління. Інвестиції: практика та досвід 19 (2021): 80-86.

42. Податковий кодекс України № 4015-ІХ від 10.10.2024

43. Подгала Вероніка Ігорівна. Безпекоорієнтоване управління діяльністю підприємства (на прикладі ТОВ «Білдан», м. Красилів, Хмельницька обл.). 2024.

44. Рижкова Анжела. Роль та місце фінансової безпеки в системі зміцнення економічної безпеки держави. Вчені записки Університету «КРОК», 2022, 3 (67): 56-61.

45. Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 11 серпня 2021 року "Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року"

46. Саванчук Т., Ромма А., Чалий Р. Інтеграція облікової та аналітичної роботи в системі інформаційного забезпечення управління економічною безпекою підприємства. Електронний науково-практичний журнал «Цифрова економіка та економічна безпека» Випуск 5(14) / 2024.

47. Савицька Наталія Леонідівна, Чміль Ганна Леонідівна. Трансформація взаємодії суб'єктів ринку в умовах діджиталізації маркетингу. Цифрова економіка та економічна безпека, 2022, 1 (01)/: 112-117.

48. Соловей Д. В. Інформаційно-аналітичне забезпечення управління ризиками підприємства в системі економічної безпеки. Випуск № 5, 2024р.

49. Стечишин Юрій. Визначення ролі та місця інформаційно-аналітичного забезпечення в системі економічної безпеки. Вчені записки Університету «КРОК» 1 (69) (2023): 110-119.

50. Тищенко Д. С. Цифрова трансформація як драйвер розвитку економіки. Цифрова економіка та економічна безпека, 2023, 4 (04): 38-45.

51. Ткаченко Т. П. Генезис розвитку теорії економічної безпеки та системний підхід до її трактування. Економічний вісник Національного технічного університету України «Київський політехнічний інститут», 2021, 19.

52. Чалий Р.В. Процес реалізації як основа управління продажами в системі економічної безпеки підприємства. Матеріали II міжнародної науково-практичної інтернет-конференції «Обліково-фінансове, інформаційне та мовно-комунікаційне забезпечення сталого розвитку аграрного сектору економіки: проблеми, пріоритети, перспективи», м. Дніпро 30-31 жовтня 2024р. С. 208-209.

53. Шашкова Н. І., Фадєєва І. Г., Казакова Т. С. Управління проєктами в ІТ сфері: застосування гнучких методологій. Scientific Notes of Lviv University of Business and Law 28 (2021): 166-172.