

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджмент,  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## АТЕСТАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Моніторинг стану фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора  
(тема)

Виконав:

студентка 2 курсу, групи УФЕБм-18-1  
Самойлова М.Р.  
(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. Кирій В.В.  
(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_  
(підпис)

Полозова Т.В.  
(прізвище, ініціали)

2019 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

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 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА АТЕСТАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Самойловій Марії Русланівні  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Моніторинг стану фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора

затверджена наказом університету від 31 жовтня 2019 р. № 1599 Ст

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 13 грудня 2019 р.

3. Вихідні дані до роботи праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, фінансова звітність підприємства, законодавчо-нормативні акти, електронні джерела.

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі \_\_\_\_\_  
Вступ. 1 Теоретичні основи моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора. 2 Фінансово-економічний аналіз ПП «Українська виноробна компанія». 3 Методологічні рекомендації щодо моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій \_\_\_\_\_
1. Методи визначення порогових значень індикаторів. \_\_\_\_\_
2. Стандартна структура індикаторів. \_\_\_\_\_
3. Організаційна структура ПП «УВК». \_\_\_\_\_
- 4-9. Показники діяльності ПП «УВК». \_\_\_\_\_
10. Індикатори системи моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «УВК». \_\_\_\_\_
- 11-12. Взаємодії між постачальником і дистриб'ютором. \_\_\_\_\_
13. Модель моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «УВК». \_\_\_\_\_
- 14-16. АВС-аналіз клієнтів. \_\_\_\_\_
- 17-33. Результати розрахунків для ПП «УВК». \_\_\_\_\_

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	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Теоретичні основи моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора	04.11.19-10.11.19	виконано
2	Фінансово-економічний аналіз ПП «Українська виноробна компанія»	11.11.19-17.11.19	виконано
3	Методологічні рекомендації щодо моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора	18.11.19-25.11.19	виконано
4	Оформлення атестаційної роботи	26.11.19-30.11.19	виконано
5	Перевірка атестаційної роботи на плагіат	01.12.19-03.12.19	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12.19-08.12.19	виконано
7	Рецензування атестаційної роботи	09.12.19-12.12.19	виконано

Дата видачі завдання 04 листопада 2019 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

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

## РЕФЕРАТ

Атестаційна робота: 122 с., 5 табл., 28 рис., 53 джерела.

ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, ОЦІНКА, МОНІТОРИНГ,  
POWER BI, МОДЕЛЬ ДАНИХ.

Об'єктом дослідження є система моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора.

Предметом дослідження є методи моніторингу фінансово-економічної безпеки.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій з використання методичного інструментарію системи моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора.

Проаналізовано дослідження та публікації за обраною темою. Розглянуто методологічні аспекти моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора. Проаналізовано формування організаційно-економічного механізму управління моніторингом фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора. Проаналізовано вдосконалення моделей моніторингу економічно-фінансової безпеки дистриб'ютора. Проаналізовано діяльність та організаційну структуру ПП «Українська виноробна компанія». Виявлено необхідні показники моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «УВК». Запропоновано систему моніторингу фінансово-економічної безпеки для ПП «Українська виноробна компанія». Визначено шляхи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки на досліджуваному підприємстві.

## **ABSTRACT**

Master thesis: 122 p., 5 tables, 28 fig., 53 sources.

### **THE FINANCIAL-ECONOMIC SECURITY, MONITORING, POWER BI, DATA MODEL.**

Object of the research is distributor financial and economic security monitoring system.

Purpose of the work is methods of monitoring financial and economic security.

Methods of the research is theoretical substantiation and development of practical recommendations for the use of the distributor's financial and economic security monitoring methodical toolkit.

Research and publications on the selected topic were analyzed. Methodological aspects of monitoring the financial and economic security of the distributor are considered. The formation of an organizational and economic mechanism for managing the financial and economic security monitoring of the distributor was analyzed. Improvements to the distributor economic and financial security monitoring models were analyzed. The activity and organizational structure of PE "Ukrainian Wine Company" were analyzed. Necessary indicators for monitoring the financial and economic security of UVK PE have been identified. The system of monitoring financial and economic security for PE "Ukrainian Wine Company" is proposed. The ways of improving financial and economic security at the studied enterprise are determined.

## ЗМІСТ

Вступ.....	7
1 Теоретичні основи моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора.....	9
1.1 Огляд літературних джерел за темою моніторинг стану фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора.....	9
1.2 Теоретичні аспекти моніторингу фінансово-економічної безпеки організації.....	18
1.3 Формування організаційно-економічного механізму управління моніторингом ЕБП підприємств.....	24
1.4 Аналіз і вдосконалення моделей оцінки економічно-фінансової безпеки підприємства.....	28
1.5 Індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства.....	36
2 Фінансово-економічний аналіз ПП «Українська виноробна компанія» .....	45
2.1 Аналіз організаційної структури дистриб'юторської компанії.....	45
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Українська виноробна компанія» .....	48
2.3 Аналіз необхідних показників для моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «Українська виноробна компанія» .....	53
2.3.1 Укладання договорів з дистриб'юторами .....	53
2.3.2 Аналіз роботи персоналу.....	56
2.3.3 Аналіз діяльності дистриб'юторів.....	58
2.4 Опис поточної діяльності ПП «Українська виноробна компанія» .....	73
3 Методологічні рекомендації щодо моніторингу фінансово-економічної безпеки .....	75
3.1 Модель моніторингу фінансово-економічної безпеки .....	75
3.2 Реалізація моделі моніторингу фінансово-економічної безпеки .....	80
3.2.1 Моніторинг дебіторською заборгованістю .....	80

3.2.2 Моніторинг вторинних продажів клієнтів .....	89
3.2.3 Моніторинг запасів дистриб'ютора .....	102
3.2.4 Моніторинг результатів регіональних менеджерів .....	105
Висновки.....	110
Перелік джерел посилання .....	111
Додаток А .....	117

## ВСТУП

В умовах мінливості середовища функціонування підприємства, невизначеності багатьох економічних процесів, високого рівня фінансових ризиків постає необхідність в управлінні фінансово-економічною безпекою. Наявність на достатньому рівні і ефективне використання ресурсів є запорукою успішної господарської діяльності підприємства. Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства повинен постійно перебувати під контролем, що може бути досягнуто за умови ефективної діагностики загроз оточуючого середовища. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання формування дієвої системи моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства, що обумовлює актуальність теми даної роботи.

Дослідженням системи моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства на сучасному етапі приділяли увагу такі вчені як Тарасенко І.О., Вергун А.М., Петрович Й.М., Прокопишин-Рашкевич Л.М. та інші. В своїх роботах систему моніторингу більшість науковців трактували як елемент фінансово-економічної безпеки. Крім того, часто система моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства розглядається як нагляд за процесами, що відбуваються на підприємстві в реальний час. Отже, можна сказати що моніторинг фінансово-економічної безпеки повинен проводитись постійно, як ззовні так і всередині підприємства для запобігання загрозам.

Об'єктом дослідження є система моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є методи моніторингу фінансово-економічної безпеки.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування системи моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства та розробка практичних

рекомендацій з моніторингу стану фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора.

Основними завданнями дослідження є:

- провести теоретичне дослідження з моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства;
- розглянути методологічні аспекти моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати формування організаційно-економічного механізму управління моніторингом фінансово-економічної безпеки підприємства;
- проаналізувати діяльність та організаційну структуру ПП «Українська виноробна компанія»;
- виявити необхідні показники моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «Українська виноробна компанія»;
- запропонувати систему моніторингу фінансово-економічної безпеки для ПП «Українська виноробна компанія»;
- визначити шляхи підвищення рівня фінансово-економічної безпеки на досліджуваному підприємстві.

Методичною основою для проведення дослідження були праці вітчизняних та зарубіжних вчених, монографії, збірки наукових праць, статті у фахових наукових виданнях, фінансова звітність досліджуваного підприємства, законодавчо-нормативні акти, електронні джерела.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами для формування дієвої системи моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДИСТРИБ'ЮТОРА

## 1.1 Огляд літературних джерел за темою моніторинг стану фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора

Перед українськими виробниками товарів і послуг виникає проблема невизначеності в процесі керівництва організаціями. Це є причиною незначного життєвого циклу більшості підприємств в Україні, недостатній рівень якості виробів і, як наслідок, низьку конкурентоспроможність української продукції на світовому ринку.

У зв'язку з цим, ми можемо спостерігати зменшення обсягів сплачених податків і зборів, що в свою чергу призводить до зменшення дохідної частини Державного бюджету України, який є невід'ємною умовою будь-яких соціальних програм, програм з охорони навколишнього середовища, стимулювання науково-технічного прогресу, рішення структурних проблем і забезпечення оборони нашої Батьківщини.

Згідно з чинним законодавством України, підприємництво – це безпосередня самостійна, систематична, на власний ризик діяльність по виробництву продукції, виконанню робіт, надання послуг з метою отримання прибутку, яка здійснюється фізичними та юридичними особами, зареєстрованими як суб'єкти підприємницької діяльності в порядку, встановленому законодавством [1].

Підприємці мають право без обмежень приймати рішення і здійснювати самостійно будь-яку діяльність, що не суперечить чинному законодавству.

В окремих функціональних сферах діяльності підприємства (фінансової, виробничої, кадрової) застосовуються свої специфічні методи управління, визначаються проблеми, пропонується інструментарій для їх вирішення. Але часто ці проблеми виявляються занадто пізно, і доводиться витратити значно

більше коштів і зусиль на їх подолання через упущення часу. Тому набагато ефективніше для корпоративного менеджменту якомога раніше розпізнати наближається неблагополуччя і своєчасно вжити профілактичних заходів.

Економічна безпека підприємства (ЕБП) – це можливість менеджменту ефективно використовувати наявні ресурси для запобігання та нівелювання зовнішніх і внутрішніх загроз з метою стабільного функціонування виробництва. ЕБП характеризує стійкість, цілісність бізнесу, забезпечує досягнення основних цілей в умовах конкуренції і господарського ризику.

Перше використання поняття «економічна безпека» було оприлюднено на інавгурації зверненні до Конгресу США президента Франкліна Делано Рузвельта 11 січня 1944 року: «Ми прийшли до ясного усвідомлення того факту, що справжня свобода особистості не може існувати без економічної безпеки і незалежності. Бідні люди не вільні. Люди, які голодують і безробітні – це робота диктаторів» [2].

У нормативно-правових актах дане поняття було вперше використано в резолюції «International economic security» від 17 грудня 1985 року на 119 пленарному засіданні Генеральної Асамблеї Організації Об'єднаних Націй [3].

З того часу, вирішенням проблеми національної економічної безпеки займалися зарубіжні та вітчизняні вчені, серед яких: Роніс Ш.Р. [4], Вульф Ч. [5], Кенворсі Л. [6], Ніседюрей Х. [7], Скорук А.В. [8], Сидоренко-Стеценко Д.В. [9], А. Власюк С. [10], Варналій О.С. [11], Предборська В.А. [12], Користін А.Е. [13] і багато інших вчених.

Але, поняття національної економічної безпеки та економічної безпеки підприємства мають безліч відмінностей.

Так, згідно із законодавством України, національна економічна безпека – це такий стан національної економіки, яке дозволяє зберігати стійкість до внутрішніх і зовнішніх загроз і здатне задовольняти потреби особистості, сім'ї, суспільства і держави [14].

Єдиного ж визначення поняття «економічна безпека підприємства» в законодавчих актах і науковій літературі України, на жаль, не існує. Залежно від предметної області і цілі дослідження поняття безпеки необхідно уточнювати. Залучені терміни і працюючі визначення повинні дозволяти отримувати обґрунтовані висновки. Широко застосовувані поняття вимагають систематизації і цільової структуризації. Саме тому, необхідним є аналіз тлумачення цього терміна.

Дослідженням і аналізом економічної безпеки підприємства займалися такі автори, як Бендик М.А. [15], Гапоненко Ф.В. [16], Воронович Л.М. [17], Забродський В. [18], Зубок М.І. [19], Ілляшенко С.М. [20], Дубецький С.П. [21] та інші.

Бендик М.А. під економічною безпекою підприємства (суб'єкта підприємницької діяльності) розуміє захищеність його науково-технічного, технологічного, виробничого і кадрового потенціалу від прямих (активних) або непрямих (пасивних) економічних загроз, наприклад, пов'язаних з неефективною науково-промисловою політикою держави або формуванням несприятливої зовнішньої середовища, а також здатність до його відтворення [15].

Воронович Л.М. визначає економічної безпеки як стан незалежності суб'єктів підприємницької діяльності від недобросовісної конкуренції підприємств-монополістів, непередбачених договорами дій підприємств-постачальників і торгових організацій, від нераціональної економічної і правової політики держави та інших чинників, які дозволяють привласнювати більшу частину законних доходів [17].

Гапоненко Ф.В. розглядає економічну безпеку підприємства як стан підприємства, при якому воно при найбільш ефективному використанні корпоративних ресурсів досягає запобігання, ослаблення або захисту від існуючих небезпек і загроз або інших непередбачених обставин і, в основному,

забезпечує досягнення цілей бізнесу в умовах конкуренції і господарського ризику [16].

Згідно Зубок М.І., економічна безпека – це стан корпоративних ресурсів (ресурсів капіталу, персоналу, інформації і технології, техніки та устаткування, прав) і підприємницьких можливостей, при якому гарантується найбільш ефективно використання таких ресурсів для стабільного функціонування та динамічного науково-технічного і соціального розвитку, запобігання внутрішніх і зовнішніх негативних впливів (загрозам) [19].

Як бачимо, вище перераховані автори визначають економічну безпеку підприємства як певний стан.

Але, Половнев К.С. трактує поняття економічної безпеки підприємства як безперервний процес забезпечення на промисловому підприємстві, яке знаходиться в певній зовнішньому середовищі, стабільності його функціонування, фінансової рівноваги та регулярного отримання прибутку, а також можливості виконання поставлених цілей і завдань, можливості для подальшого розвитку і вдосконалення на різних стадіях життєвого циклу підприємства і в процесі визначення конкурентних ринкових стратегій [22].

Згідно з визначенням Шемаєва Л.Г., економічна безпека підприємства – характеристика підприємства, яка відображає його здатність реалізувати власні стратегічні економічні інтереси при певних зовнішніх умовах завдяки захисту від існуючих і потенційних загроз та використання можливостей, які надає зовнішнє середовище [23].

Безбожний В.Л. провів систематизацію підходів до тлумачення поняття «економічна безпека суб'єкта господарювання» відповідно до постулатами теорії розвитку, в рамках якої він розглядає безпеку з двох позицій: як форму розвитку суб'єкта і як форму протистояння суб'єкта загрозам. Він виділив групу підходів до тлумачення економічної безпеки як форми розвитку суб'єкта господарювання, до складу якої входять: ресурсно-функціональний і конкурентний підходи. Підходи до тлумачення економічної безпеки як форми

протистояння загрозам: інформаційний, захисний і стабілізуючий. На думку автора, економічна безпека в сучасних наукових дослідженнях розглядається або як стан захисту від загроз, або як стан використання корпоративних ресурсів, або як міра гармонізації інтересів підприємств в часі і просторі. Домінуючими серед таких досліджень є ті, які розглядають економічну безпеку як стан захисту суб'єкта господарювання від загроз [24].

Згідно Прус Н.В. [25] виділяють такі підходи до визначення поняття «економічна безпека суб'єкта господарювання»: ресурсно-функціональний, захисний, стабілізуючий, конкурентний, гармонізаційний, інформаційний, фінансовий підхід. При розгляді економічної безпеки суб'єкта господарювання з позиції захисного підходу втрачається бачення перспектив розвитку суб'єкта господарювання. Конкурентний підхід не враховує той факт, що наявність конкурентних переваг суб'єкта господарювання, без їх використання і реалізації, не гарантує підприємству економічної безпеки. В межах вузько-функціональних підходів (інформаційного та фінансового) економічна безпека суб'єкта господарювання розглядається з позиції окремого аспекту його діяльності, що дозволяє провести всебічні і глибокі дослідження обраного аспекту діяльності суб'єкта господарювання і показати конкретні шляхи і способи забезпечення економічної безпеки суб'єкта господарювання в тій чи іншій сфері його діяльності. Однак, при такому підході немає спільного розуміння економічної безпеки суб'єкта господарювання, що може значно знизити результативність підходу, тобто знецінити його, хоча такий підхід в ряді випадків може принести відчутну користь. Гармонізаційний підхід орієнтується на узгодженість економічних інтересів підприємства з інтересами зовнішнього середовища, але при такому підході до визначення поняття «економічна безпека» не враховується вплив внутрішнього середовища на економічну безпеку суб'єктів господарювання.

Найбільш широким і перспективним для подальших досліджень є ресурсно-функціональний підхід. В рамках даного підходу дослідження

економічної безпеки суб'єкта господарювання носить різнобічний характер, вивчаються основні процеси, що впливають на її забезпечення, проводиться аналіз розподілу і використання ресурсів суб'єкта господарювання, розробляються заходи щодо забезпечення максимально високого рівня функціональної складової економічної безпеки суб'єкта господарювання [25].

Економічна безпека є універсальною категорією. З позиції самого підприємства оцінка економічної безпеки полягає у визначенні рівня захищеності його потенціалу (виробничо-технічного, фінансового, соціального і т.п.) і тенденцій його зміни. Під економічною безпекою суб'єкта господарської діяльності, в широкому сенсі, слід розуміти захищеність його потенціалу (виробничого, організаційно-технічного, фінансово-економічного, соціального) від негативної дії зовнішніх і внутрішніх факторів, прямих або непрямих економічних загроз, а також здатність суб'єкта до відтворення [26].

Зміст цього поняття у вузькому сенсі – це система засобів, що забезпечують конкурентну стійкість і економічну стабільність суб'єкта господарювання, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників, і тільки при здійсненні в необхідному обсязі зазначених дій можна буде досягти належного рівня економічної безпеки підприємства [27].

Отже, розглянувши ряд трактувань, можна сказати, що більшість з вчених визначають економічну безпеку підприємства, як певний стан і вважають її якісної величиною. Але це твердження недостатньо в зв'язку з тим, що дане поняття є більш кількісним показником, який можна визначити за допомогою певних розрахунків. Виходячи з вище сказаного, можна сказати, що розгляд поняття економічної безпеки підприємства тільки як якісного показника недостатньо і в деяких випадках навіть згубно для підприємства.

У сучасних умовах все більше авторів використовують системний підхід до вивчення питання економічної безпеки.

Камлик М.І. вважає, що система економічної безпеки – це комплекс взаємопов'язаних заходів організаційно-правового характеру, які

здійснюються спеціальними органами, службами, підрозділами суб'єкта господарювання та спрямовані на захист життєво важливих інтересів особистості, підприємства і держави від протиправних дій з боку реальних або потенційних фізичних або юридичних осіб, можуть призвести до суттєвих економічних збитків і забезпечити економічного зростання в майбутньому [28].

Кім Ю.Г. визначив систему економічної безпеки підприємства як комплекс організаційно-управлінських, технологічних, технічних, профілактичних та маркетингових заходів, спрямованих на кількісну і якісну реалізацію захисту інтересів суб'єкта господарювання від зовнішніх і внутрішніх загроз [29].

Франчук В.І. розумів систему забезпечення економічної безпеки як сукупність необхідних взаємопов'язаних елементів, діяльність яких спрямована на протидію внутрішнім і зовнішнім загрозам з метою захисту корпоративних економічних інтересів і, в цілому, створення безпечних умов для розвитку [30].

Як зазначає Крутов В.В. «система безпеки – це єдність, що складається з взаємозалежних частин, кожна з яких приносить щось конкретне в систему безпеки, що дозволяє мати універсальні характеристики цілого. Всі елементи безпеки, що знаходяться у відносинах і зв'язках один з одним, утворюють систему безпеки з більш високими якостями». Під системою безпеки Мінаєв Г.А. розуміє «методологію теоретичних підходів і практичних дій, які забезпечують максимально повний захист життєво-важливих інтересів соціальної системи від внутрішніх і зовнішніх загроз. Її утворюють теорія, методи, інструменти та механізми реалізації функції безпеки» [31].

Під системою економічної безпеки доктор економічних наук, професор Олейников Е.А. розуміє «систему заходів, здатних: попередити втрати життєво важливих цінностей: забезпечити стан захищеності і розвиток особистості, суспільства і держави».

На думку Шнипко А.С., «система економічної безпеки – це система, що взаємодіє з навколишнім середовищем і володіє сукупністю властивостей, які забезпечують здатність до виживання і розвитку в умовах виникнення зовнішньої або внутрішньої загрози» [32].

Детальне визначення системи економічної безпеки суб'єктів господарювання надає доктор економічних наук, професор Шемаєва Л.: «це організована сукупність взаємопов'язаних елементів зовнішньої і внутрішньої безпеки суб'єктів господарювання, таких як: спеціальні органи і служби, об'єкти, наукові підходи, нормативно-правова база, політика, стратегія, концепція, принципи, функції, завдання, методи і засоби, спрямовані на забезпечення реалізації стратегічних і тактичних інтересів суб'єкта господарювання, а також захист цих інтересів від зовнішніх і внутрішніх загроз». Основою системи економічної безпеки є її ядро, яке формують суб'єкти економічної безпеки – служба безпеки, виробничий, фінансово-економічний і адміністративний департаменти, які в тісному взаємозв'язку з працівниками інших структурних підрозділів виконують функції і завдання щодо забезпечення внутрішньої економічної безпеки. Поряд з цим, для забезпечення зовнішньої економічної безпеки суб'єкта господарювання створюється зовнішній контур системи економічної безпеки, в якому суб'єктами економічної безпеки є підрозділи служби безпеки та інших функціональних підрозділів, які приймають участь в налагодженні взаємодії із зовнішнім середовищем, а також суб'єкти зовнішнього середовища, які є стратегічно значущими для суб'єкта господарювання» [33].

Аналізуючи наявні підходи до розуміння поняття «система безпеки суб'єкта господарювання», необхідно відзначити, що на сьогоднішній день не існує єдиної думки з даного питання.

Система економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності включає наступні функціональні складові: фінансову, інтелектуальну, кадрову, технологічну, юридичну, екологічну, інформаційну, силову і ринкову.

Система економічної безпеки формалізовано може бути представлена сукупністю наступних складових: концепція економічної безпеки, інтереси в сфері економічної системи, загрози економічній системі, сукупність індикаторів економічної безпеки, організація економічної безпеки правове та кадрове забезпечення економічної безпеки. Система економічної безпеки підприємства повинна включати функціональну підсистему, підсистему управління і підсистему забезпечення.

Таким чином, система економічної безпеки суб'єкта господарювання може розглядатися як упорядкована сукупність інформаційно-аналітичної, фінансової, техніко-технологічної, інтелектуально-кадрової, політико-правової, екологічної, ринкової і силовий підсистем, які взаємодіють і впливають один на одного.

На основі проведеного дослідження можна запропонувати наступне визначення системи економічної безпеки – це комплекс організаційних, управлінських, кадрових, соціальних, правових та інших складових (підсистем), функціонування яких забезпечує захист і безпеку персоналу і власників від потенційних і реальних загроз, ризиків і небезпек, стійке розвиток підприємства.

Аналіз наукових джерел дає можливість зробити висновок, що теорія економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності знаходиться в стадії формування, існує ряд наукових поглядів і підходів до визначення категорій «економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» та «система економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності». На наш погляд, доцільно розглядати економічну безпеку підприємств, установ, організацій як складну багатofакторну категорію, в трьох взаємопов'язаних аспектах: як систему економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності; як діяльність підсистем економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності; оцінку стану системи економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності. Особливістю третього аспекту є те, що він, по суті, є індикатором ефективності

функціонування як в цілому системи економічної безпеки, так і діяльності кожної її складової.

## 1.2 Теоретичні аспекти моніторингу фінансово-економічної безпеки організації

Функціональну основу комплексної системи забезпечення економічної безпеки організації становить моніторинг, мета якого – виявлення та відстеження зовнішніх і внутрішніх загроз і своєчасне вжиття заходів щодо їх мінімізації.

Нестабільність зовнішнього середовища, ускладнення економічних зв'язків, поява нових небезпечних загроз змушують підприємства проводити постійний аналіз динаміки розвитку. Забезпечення безпеки організації – це безперервний процес, який повинен супроводжуватися відповідним оперативної інформаційної підтримкою. Зібрана інформація швидко застаріває і втрачає практичну цінність для прийняття управлінських рішень. Актуальність і своєчасність отримання інформації забезпечує моніторинг, що безпосередньо впливає на ефективність роботи служби безпеки.

Моніторинг – це превентивний інструмент, що фіксує відхилення показників внутрішнього і зовнішнього середовища фірми від стандартних (порогових) значень. У процесі моніторингу оціночно-аналітичні процедури є основою для прийняття рішень і організації діяльності з реагування на зовнішні загрози.

Моніторинг економічної безпеки – це система збору, аналізу, оцінки і прогнозування відомостей, що характеризують рівень безпеки організації. Аналітична складова моніторингу полягає у визначенні джерел і причин

загроз, ступеня їх небезпеки для підприємства, прогнозуванні можливих збитків і розробці заходів щодо безпеки.

У проведенні моніторингу важливий принцип безперервності функціонування системи забезпечення економічної безпеки підприємства, коли з певним лагом ведеться постійне спостереження за економічним станом фірми по розробленій системі показників. Іншим важливим принципом моніторингу є принцип попередження, який передбачає виявлення негативних факторів і тенденцій на ранніх стадіях. Даному принципу відповідає своєчасність прийняття захисних заходів щодо запобігання завданню шкоди фірмі.

Комплексний підхід до розробки системи моніторингу економічної безпеки організації передбачає такі види його забезпечення:

- правове;
- організаційно-методичне;
- інформаційно-аналітичне;
- технічне.

Співвідношення між зазначеними видами забезпечення моніторингу може бути різним. Воно залежить від розміру підприємства, специфіки його виробництва, організаційної структури управління, характеру переважаючих загроз, розміру наявних коштів на проведення моніторингу тощо. При цьому оцінка економічної доцільності витрат на моніторинг повинна мати об'єктивний характер.

Система моніторингу економічної безпеки для кожної організації має специфічні риси і являє собою своєрідне «фірмове ноу-хау». В процесі практичної налагодження відбувається адаптація моніторингу до конкретних ситуацій, оптимізація методів збору і аналізу інформації, розробки управлінських рішень.

Правове забезпечення моніторингу означає його проведення відповідно до українського законодавства, в тому числі з відомчими, регіональними,

муніципальними нормативними документами. Служба безпеки організації повинна упереджувати можливі правопорушення з боку партнерів, споживачів, а також сама не допускати їх, наприклад, при пошуку конфіденційної інформації про конкурентів (ділова розвідка).

Для виявлення і попередження правопорушень, а також для підстраховки, здійснюється взаємодія з правоохоронними органами. Служба безпеки підприємства повинна отримати в органах внутрішніх справ ліцензію на свою діяльність.

Організаційно-методичне забезпечення моніторингу передбачає визначення повноважень і відповідальності, прав і обов'язків працівників з проведення моніторингу, закріплених у відповідних нормативно-правових та розпорядчих документах. При цьому визначаються ресурси, необхідні для проведення моніторингу, видається наказ по підприємству, закріплюються обов'язки працівників в посадових інструкціях і положеннях про відділи з урахуванням координації діяльності всіх задіяних підрозділів для досягнення заданих контрольних-аналітичних цілей.

Логічно покласти обов'язки з проведення моніторингу економічної безпеки на існуючі контролюючі підрозділи підприємства, наприклад, на службу внутрішнього аудиту, контролінгу, або на спеціально створену службу безпеки. Головне – уникнути дублювання в зборі інформації, конфліктів і підвищити ефективність моніторингу. Інформаційно-аналітичне забезпечення моніторингу включає розробку системи техніко-економічних показників оцінки ЕБП з урахуванням специфіки функціонування фірми, моделювання алгоритмів аналізу отриманої інформації та її використання для прийняття управлінських рішень.

Система індикаторів ЕБП повинна мати комплексний характер і відображати всі аспекти, пов'язані з погрозами діяльності фірми.

Важливим принципом моніторингу є його гнучкість, тобто можливість налаштування моніторингу на рішення нових завдань, на захист від

конкретних загроз, на використання нових методів і форм збору та обробки інформації. Зазначені організаційні зміни можна здійснити через реінжиніринг, якщо уявити моніторингове обстеження як діловий процес. При цьому перепроєктує організаційні зв'язку, впроваджуються інформаційні технології [33].

Моніторинг – не замкнута система, він відкритий для змін. Внутрішні і зовнішні загрози постійно змінюються, виникають нові ризики, і моніторинг вимагає переналаштування їх відстеження. Можна виділити наступні етапи моніторингу ЕБП як ділового процесу:

- ідентифікація видів безпеки і основних загроз для підприємства;
- формування системи індикаторів економічної безпеки підприємства з урахуванням його специфіки;
- складання переліку джерел інформації з ранжируванням за ступенем важливості для обстеження, за витратами часу і фінансових ресурсів на отримання інформації;
- організаційне розподіл надання інформації по виконавцям;
- збір та підготовка відомостей, що характеризують стан ЕБП;
- виявлення загроз і їх ранжування за ступенем небезпеки і часу настання;
- визначення причин і факторів зародження загроз;
- моделювання тенденцій і сценаріїв розвитку загроз і розрахунок можливого збитку від їх реалізації;
- розробка рекомендацій щодо запобігання та нейтралізації загроз ЕБП.

Технічне забезпечення моніторингу ЕБП передбачає наявність спеціальної сучасної техніки для збору, обробки та зберігання інформації; відповідного програмного забезпечення, а також засобів захисту інформації від несанкціонованого доступу. Крім того, в рамках технічного забезпечення здійснюється відповідна підготовка персоналу для роботи з сучасними комп'ютерними технологіями.

У проведенні будь-якого моніторингу важливий принцип адресності. Це означає, що при розробці системи моніторингових показників повинні враховуватися особистісні особливості і запити споживачів інформації: вищих менеджерів фірми, керівників підрозділів, в тому числі служби безпеки. При цьому враховується посаду менеджера, характер виконуваної роботи, практичний управлінський досвід, ерудованість, здатність орієнтуватися в інформаційних потоках, відповідно до вказаної метою, аналітичний підхід, лінгвістичні знання. Слід зазначити, що в моніторингу роль суб'єктивних чинників знижується при переважанні демократичного стилю управління.

Конкретна організаційна діяльність по впровадженню моніторингу ЕБП після розробки системи показників включає наступні заходи (рівні) [34]:

- об'єктний рівень – розподіл об'єктів дослідження (персонал, клієнти, партнери, конкуренти, ринок праці тощо) між співробітниками;
- пріоритетний рівень – націлювання зусиль співробітників на інформаційне відстеження найбільш важливих і небезпечних загроз;
- індивідуальний рівень – закріплення конкретних показників за кожним співробітником, які здійснюють збір сигнальної інформації;
- тимчасовий рівень – визначення термінів підготовки та здачі інформаційно-аналітичних документів. При цьому в посадових інструкціях працівників вказується конкретна їх відповідальність за вихідну інформацію (за її достовірність і своєчасне надання);
- управлінський рівень – використання результатів моніторингу в управлінні, тобто моніторингова інформація вбудовується менеджерами в управлінський процес в залежності від встановлених в фірмі процедур прийняття управлінських рішень по забезпеченню економічної безпеки.

Для ефективного практичного застосування моніторингу ЕБП важливе значення має механізм зворотного зв'язку між збирачем інформації і її споживачем [35]. Зворотній зв'язок дозволяє коригувати напрямки інформаційної роботи та знижувати витрати на неї. При цьому форми

комунікацій можуть бути різними: координуючі наради, селекторні планерки, прямі вказівки, телефонні переговори, письмові запити та побажання. Для ефективного зворотного зв'язку інформаційний підрозділ, відповідальне за моніторинг (наприклад, служба безпеки), проводить регулярне анкетування менеджерів-споживачів інформації на предмет можливості підвищення її актуальності, об'єктивності, достовірності. У свою чергу, співробітники, що відповідають за конкретний об'єкт дослідження, можуть надавати менеджерам консультативну допомогу з питань складу і повноти інформації та можливостей її практичного використання.

При розробці і проведенні моніторингу ЕБП можуть виникнути такі проблеми:

- спотворення структури моніторингу і його об'єктивності. моніторинг ЕБП може ефективно відслідковувати зовнішні загрози, але «не бачити» внутрішніх;

- дублювання функцій моніторингу ЕБП, це можливо, якщо крім служби безпеки аналогічні завдання виконують інші контрольні підрозділи (служба внутрішнього аудиту, ревізійна комісія, бухгалтерія тощо);

- недостатній розвиток законодавства в області конкуренції з метою припинення протиправної діяльності компаній, зокрема, при захисті конфіденційної інформації, в діловій розвідці;

- недостатньо ефективні національна статистика і контроль державних структур;

Моніторинг ЕБП можна проводити на будь-якому за розміром підприємстві, виходячи з принципу економічної доцільності [36], тобто з урахуванням співвіднесення результатів і витрат на його проведення. Результати моніторингу можна оцінити:

- по затребуваності його підсумкових інформаційно-аналітичних матеріалів менеджерами підприємства;

- щодо підвищення злагодженості і гнучкості роботи системи управління;
- по зниженню кількості авральних і форс-мажорних ситуацій на підприємстві (відмова техніки, втрата провідного постачальника (споживача), загроза банкрутства тощо);
- по зниженню ймовірності реалізації найбільш небезпечних загроз.

Дані показники формуються, головним чином, на основі експертних оцінок. Для більш точного вимірювання ефективності моніторингу на постійній основі в рамках самооцінки доцільно включити в систему його показників результативний блок.

Якість моніторингу ЕБП характеризується його здатністю виявляти загрози, оцінювати їх небезпеку і давати обґрунтовані прогнози (сценарії) по використанню конкретних методів захисту. Моніторинг, який надає актуальну і достовірну інформацію, дозволяє вживати своєчасних заходів щодо забезпечення ЕБП. Попереджувачий характер інформаційного обстеження знижує ризик несподіваної реалізації загроз.

### 1.3 Формування організаційно-економічного механізму управління моніторингом ЕБП підприємств

В рамках моніторинг та оцінювання рівня економічної безпеки, що інтегрований з комплексною оцінкою потенціалу розвитку підприємства пропонується здійснювати на основі поєднання статичного та динамічного підходів, визначення пріоритетності використання кількісних показників, створення системи показників і критеріїв як єдиної інформаційної бази для формування обліково-аналітичного забезпечення потреб управління процесом зміцнення ЕБП, вибору комплексу методів, впровадження і використання

аналізу та оцінки на всіх етапах процесу управління. Пропонується всі показники в рамках формування удосконаленого аналітичного інструментарію моніторингу й оцінювання рівня ЕБП, розподілити між двома відокремленими, але послідовно взаємопов'язаними етапами, що сформують структурну модель її організаційно-економічного забезпечення:

- формування механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення ЕБП, що здійснюється в зовнішньому середовищі, тобто з урахуванням дії зовнішніх чинників впливу на ЕБП;

- реалізація механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення ЕБП, безпосередньо пов'язаної з побудовою ефективної системи з урахуванням дії внутрішніх чинників впливу.

Оснoву дії механізму управління становить ув'язування цілей і завдань системи обліковоаналітичного забезпечення ЕБП з методами, засобами досягнення цілей і управлінських рішень, які є елементами управління. Моніторинг процесу створення системи обліково-аналітичного забезпечення ЕБП можна уявити як моніторинг етапів:

- оцінка початкового рівня ЕБП;
- визначення цілей і завдань стратегії забезпечення ЕБП;
- виявлення видів управлінської діяльності, задіяних у забезпеченні ЕБП;
- проектування системи обліково-аналітичного забезпечення ЕБП;
- реалізація механізму управління процесом обліково-аналітичного забезпечення ЕБП.

Для оцінки початкового рівня ЕБ підприємства необхідно провести комплексну діагностику його стану із метою встановлення стратегічних і тактичних факторів її підвищення.

В якості основних етапи моніторингу та оцінювання складових організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення економічної безпеки промислових підприємств запропоновані:

- визначення об'єктів моніторингу та подальшого оцінювання з врахування обмежень у часі, ресурсах та інше;
- вибір критеріїв та системи показників щодо оцінювання рівня ЕБП;
- вибір методу оцінювання;
- безпосередній моніторинг;
- безпосередня оцінка (розрахунки, порівняння, висновки та рекомендації).

Таким чином, аналізуючи зовнішні та внутрішні загрози, управлінський персонал підприємства повинен спрогнозувати найбільш небезпечні з них та розробити систему відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження або послаблення їх впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення економічної безпеки промислових підприємств.

Відповідно, з метою формування ефективного механізму управління процесом зміцнення ЕБП необхідно визначити алгоритм дій щодо формування ефективного процесу забезпечення ЕБП, який реалізується за наступними етапами:

- оцінка можливостей (напрямоків та резервів) щодо зміцнення рівня економічної безпеки підприємства – здійснюється оцінка спроможності підприємства (його управлінських компетенцій та потенціалу розвитку за визначеними напрямками;
- аналіз впливу чинників на середовище функціонування підприємства – здійснюється аналіз зовнішнього середовища та внутрішніх можливостей підприємства з метою визначення можливих загроз за складовими безпеки;
- моніторинг поточного стану економічної безпеки підприємства та формулювання місії, визначення системи цілей та завдань стратегії подальшого розвитку підприємства з метою зміцнення його економічної безпеки;

- розробка відповідних заходів захисту в рамках реалізації обліково-аналітичного забезпечення механізму управління процесом зміцнення ЕБП та формування комплексної системи їх організації;
- планування та координація реалізації запропонованих заходів;
- контроль результатів практичної реалізації запропонованих заходів;
- внесення корективів існуючу стратегію розвитку підприємства в рамках зміцнення його економічної безпеки;
- стимулювання результатів діяльності персоналу, задіяного в процесі зміцнення ЕБП, зокрема в рамках підвищення його вартості;
- оцінка ефективності впровадження запропонованих заходів.

Також наголосити, що механізм оцінювання й моніторингу рівня ЕБП функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок зміни структури ресурсів, які приводять до відповідності форми та зміст управління, динамічну рівновагу та гнучкість підприємства як системи.

При цьому альтернативою розподілу етапів організаційно-економічного механізму управління процесом зміцнення ЕБ промислового підприємства на формування та реалізацію може стати концепція етапів життєвого циклу механізму, відповідно до якої етапами оцінювання механізму обліково-аналітичного забезпечення ЕБ підприємства як створеного кінцевого продукту мають бути:

- моніторинг та оцінювання досягнутого рівня або стану кожного виду залучених до його формування ресурсів;
- оцінка перспективних напрямків розвитку механізму управління;
- аналіз відповідності досягнутого рівня (або стану) кожного виду залучених ресурсів цілям розвитку механізму управління;
- розробка варіантів управлінських рішень, які спрямовані на приведення у відповідність досягнутого та перспективного стану виду ресурсів;

- оптимізація управлінських рішень по узгодженню досягнутого та перспективного стану кожного виду залучених ресурсів;
- реалізація оптимальних варіантів управлінських рішень по приведенню в відповідність досягнутих та перспективних видів ресурсів;
- ефективне функціонування варіанта структури залучених ресурсів підприємства й тощо.

Саме даний підхід дозволяє розглядати організаційно-економічний механізм управління процесом зміцнення ЕБП саме з позицій ресурсного підходу, що дозволяє оптимізувати останній за стадіями його ефективного формування та реалізації, та сприяє забезпеченню оперативною інформацією систему управління підприємством в рамках аналізу зовнішніх та внутрішніх загроз з метою розробки та впровадження системи відповідних заходів щодо їх своєчасного виявлення, попередження або послаблення впливу на обліково-аналітичну систему забезпечення ЕБП.

#### 1.4 Аналіз і вдосконалення моделей оцінки економічно-фінансової безпеки підприємства

Оцінка рівня ЕБ є частиною системи управління діяльністю підприємства. Метою оцінки ЕБ підприємства є своєчасне реагування на поточні зміни, а також нівелювання загроз зовнішнього середовища. Таке визначення в повній мірі не відображає сутність ЕБ і повинно містити прогностні складові (можливість передбачати стан і умови діяльності підприємства в майбутньому).

Таким чином, можна уточнити необхідні складові аналізу ЕБ підприємства. Оцінка реального рівня ЕБ дозволить виявити проблемні місця ЕБ і побудувати прогностну модель ЕБ функціонування і розвитку

підприємства. Мета побудови моделі та інструментів оцінки рівня ЕБ полягає у визначенні поточного економічного (фінансового) стану підприємства та прогнозування його стану.

Таким чином, оцінка рівня ЕБ повинна включати в себе як показники економічної (фінансової) стійкості, так і оцінку перспектив розвитку підприємства. Аналіз робіт з оцінки ЕБ показав, що можна виділити кілька підходів: перший – «безпека класифікують як системну характеристику, яка є проявом самої економіки» [37]; другий підхід полягає в розумінні ЕБ підприємства як мінімальних необхідних умов сталого розвитку підприємства [38].

Якщо перший підхід може бути використаний для підприємств з різними результатами діяльності, то другий підхід відразу ж виключає збиткові підприємства.

Якщо ж розглядати забезпечення ЕБ як регульований процес управління, то другий підхід можна трансформувати в третій підхід, який полягає в оцінці збиткових підприємств, але з розробкою індикативних планових показників, що дозволяють вивести ці підприємства в зону ЕБ [37].

Можна стверджувати, що оцінка ЕБ потрібна головним чином для керівника з метою своєчасного реагування на мінливі умови і поліпшення становища підприємства, тому другий підхід може використовуватися для формування показників, відповідних мінімально необхідним умовам.

Методи оцінки ЕБ підприємства можна розділити на дві загальні групи:

- оцінка на основі розрахунку показників функціональних груп, якими представлена ЕБ;
- оцінка в цілому по підприємству, на основі розрахунку інтегрального показника.

Перший підхід полягає в уявленні оцінки ЕБ у вигляді системи показників функціональних груп. При цьому кожна з функціональних груп сама по собі також є системою показників. Таким чином, користувач даного

методу зіткнеться з необхідністю аналізу великого масиву показників всіх груп. Тут необхідна розробка відповідних інструментів.

Ресурсний підхід заснований на оцінці рівня економічної безпеки підприємства на основі аналітичних досліджень використання ресурсів підприємства за спеціальними критеріями. При цьому декларується необхідність оцінювати кожен складову ресурсів, а загальна думка про безпеку висловлювати комплексним (інтегральним) показником використання ресурсів. Слід погодитися з Голованова Н.Б., що ресурси і здібності стають основними детермінантами ефективної діяльності, основним фактором отримання прибутку [39]. Але як обґрунтувати загрози господарської діяльності, якщо ресурси є вхідним об'єктом в процесі виробництва та реалізації продукції, і чи можна говорити про ефективність використання ресурсів, якщо готова продукція накопичується на складах підприємства і не знаходить реалізації?

Фінансовий підхід оцінює економічну безпеку підприємства з фінансових (вихідним) результатами – чистого прибутку та прибутку до сплати податку на прибуток, відсотків і амортизації [40]. Безумовно, якщо підприємство не отримує прибутку, важко доводити, що воно знаходиться в зоні економічної безпеки. Але один показник не може характеризувати господарську ситуацію, оскільки багато подій, пов'язані з інвестиціями та інноваціями, не дають швидкого ефекту, отже, і прибутку. Цьому ж не сприяє кризова ситуація в економіці країни, яка ставить підприємства в умови виживання, не завжди узгоджуються з вимогами економічної безпеки.

Циклічний підхід заснований на коливальних процесах господарської діяльності, які обумовлені чергуванням підйомів і спадів виробництва. Стверджується, що загрози економічній безпеці виникають на стику циклів [41], проте правильніше, мабуть, що загрози в більшій мірі проявляються в перехідні моменти від зростання до спаду і навпаки [42]. Даний підхід дозволяє задіяти в аналізі економічної безпеки показники

використання ресурсів, обсягів продажів і прибутку, що дозволяє дати комплексну оцінку рівня економічної безпеки.

Процесний підхід спрямований на забезпечення безперервного функціонування всіх етапів бізнес-процесу (вхід – операційний цикл – вихід), одержання прибутку з функціонування бізнесу, а також його постійний розвиток [43]. Процесний підхід дозволяє деталізувати аналіз всіх складових процесу виробництва з урахуванням взаємозв'язків і взаємозалежностей між ними.

Всі розглянуті підходи не дають можливості визначити рівень економічної безпеки підприємства, оскільки не надають кількісну оцінку загроз, пов'язаних з аналізом тих чи інших показників. Оскільки в економічному аналізі більш розробленим об'єктом аналізу є ризик, тому до погроз можна перейти через розгляд ризиків. Ризик є причиною погроз, що робить його придатним до економічної безпеки. Ризик є більш вивченим елементом господарської практики, і розвиток досліджень в області загроз підприємства буде постійно переплітатися з аналізом ризиків. Таким чином, можна зробити висновок, що загроза – це варіант (або стадія) розвитку ризику.

Більш прийнятним до аналізу економічної безпеки можна вважати індикаторний підхід.

Однією з форм першого підходу (для спрощення розрахунків) є спрощений індикаторний підхід [44]. Індикаторний підхід передбачає порівняльний аналіз фактичних показників господарської діяльності підприємства з їх пороговими рівнями. При цьому під пороговим рівнем економічної безпеки розуміються граничні значення показників, перевищення або недосягнення яких буде свідчити про наявність загроз економічній безпеці. Оскільки показники в цьому випадку здатні сигналізувати про загрози, вони виступають індикаторами, звідки і пішла назва підходу. Індикативний підхід зусиллями видатних економістів Абалкін Л.І., Глазьева С.Ю., Сенчагова В.К. був реалізований на рівні макроекономіки, де по ряду

ключових індикаторів визначено порогові рівні, які дозволяють давати оцінку безпечного розвитку економіки країни. Однак на рівні окремих господарюючих суб'єктів порогові значення показників поки не представлені. Замість порогових значень в аналізі та оцінці економічної безпеки застосовуються або планові показники, або середньогалузеві, або показники, які мають нормативний рівень. Але всі ці показники, на відміну від порогових індикаторів, обмежуються одним значенням, тоді як порогові мають дві межі – нижній і верхній рівні. Звідси виникає друге завдання аналізу економічної безпеки – визначення порогових значень показників. На рисунку 1.1 зображені методи для визначення порогових рівнів показників.

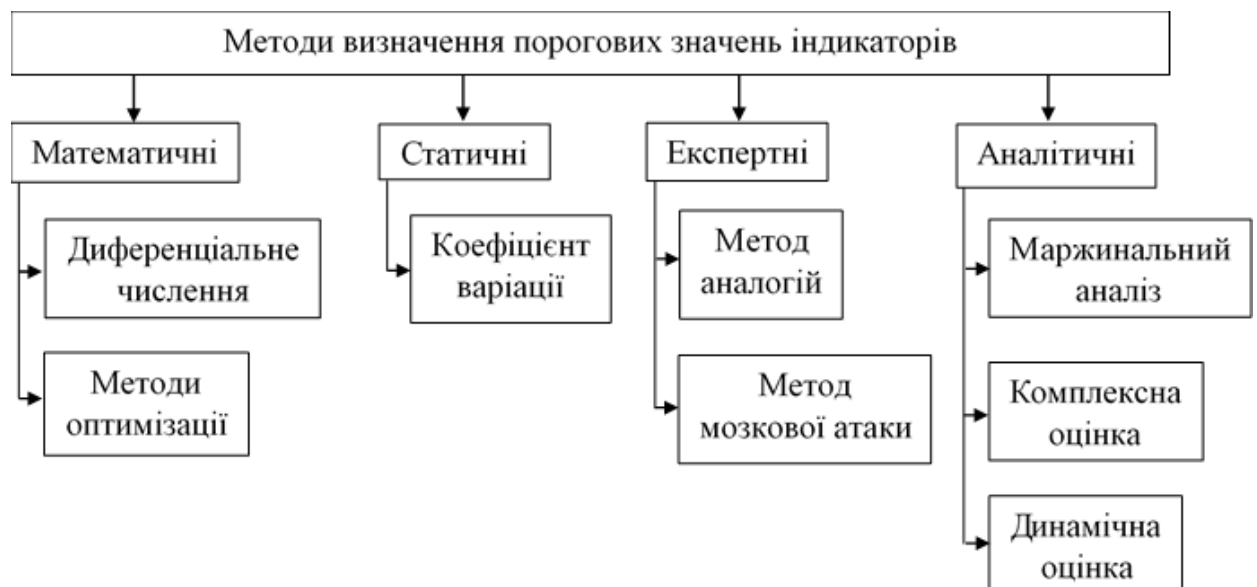


Рисунок 1.1 – Методи визначення порогових значень індикаторів

Диференціальне числення зводиться до знаходження екстремуму (максимуму або мінімуму) функції однієї змінної за допомогою похідної.

Методи оптимізації, серед яких можна виділити лінійне програмування, теорію ігор, дозволяють отримати оптимальні значення ряду показників господарської діяльності (витрат, прибутку, обсягів виробництва). Порогові рівні показників можуть перебувати в околицях оптимальних значень.

Статистичний метод на основі розрахунку коефіцієнта варіації дозволяє визначити рівень коливання показника. Цей вид аналізу дозволяє аналізувати стабільність, наприклад, продажів, що дозволяє за значенням коефіцієнта варіації судити про рівень економічної безпеки.

Метод експертних оцінок заснований на судженнях експертів-професіоналів, здатних дати об'єктивні оцінки з даного питання. Робота з експертами може вибудовуватися індивідуально або в групах, за допомогою так званої мозкової атаки або інших методів, результатом яких можуть бути не тільки виділення загроз діяльності підприємства, а й граничні рівні загроз. Методи експертних оцінок використовуються при розробці SWOT-аналізу, де можна виділити внутрішні загрози (слабкі сторони) і зовнішні (ринкові загрози).

В економічному аналізі є розроблені методи визначення порогових рівнів. До них відносяться маржинальний аналіз, методики комплексної і динамічної оцінки.

Маржинальний аналіз дозволяє фіксувати точку беззбитковості виробництва або поріг рентабельності, тобто мінімальну межу безпеки, нижче якої виробнича діяльність підприємства буде приводити до збитку. Верхню межу можна визначити, наприклад, плановими показниками обсягу виробництва і досягнення прибутку.

Комплексна оцінка пов'язана з використанням системи показників, що характеризують різні сфери діяльності підприємства. Серед методів комплексної оцінки можна назвати метод відстаней, що дозволяє виділяти еталонні рівні показників по роках (кварталах) аналізованого періоду. Еталонні рівні можна вважати граничними індикаторами верхнього рівня, оскільки підприємство за аналізований період не змогло досягти більш високих показників. Відповідно найнижчі показники будуть висловлювати поріг нижнього рівня.

Динамічна оцінка пов'язана з розрахунком темпів зростання аналізованих показників і оцінкою співвідношень темпів зростання. Для цього формується еталонний ряд темпів зростання (динамічний норматив), який в подальшому за допомогою коефіцієнтів рангової кореляції порівнюється з фактичним поруч співвідношень темпів зростання. Методика динамічної оцінки дозволяє розрахувати коефіцієнт розвитку, значення якого встановлюють нижній і верхній граничний рівень успішного функціонування підприємства.

Індикаторний метод зручний для наочного аналізу складових ЕБ. Недолік методу – немає зіставлення отриманих результатів і відсутня порівняння з поведінкою і станом системи в майбутньому.

Арзуманов Р.М. для оцінки ЕБ за допомогою інтегрального показника запропонував використовувати систему показників оцінки фінансово-господарської діяльності підприємства [37]. Такий підхід дозволяє оцінювати тільки поточний фінансово-економічний стан підприємства, але не дозволяє оцінювати розвиток підприємства в перспективі (методика не використовує оцінку стратегічних рішень).

Зручність використання в практичних цілях інтегральних критеріїв оцінювання рівня ЕБ підтверджується кількістю та різноманіттям алгоритмів на основі інтегральних показників [45, 46, 47]. Наведемо критичний аналіз робіт, що використовують інтегральні оцінки ЕБ. До основних моделей інтегральних оцінок ЕБ підприємства відносяться адитивні, багатофункціональні, мультиплікативні [48]. При використанні «інтегральної адитивної моделі» оцінювання рівня ЕБ підприємства, розраховуються оцінки функціонування інтелектуального, кадрового, техніко-технологічного, політико-правового, інформаційного, екологічного та силового блоків.

Іншою формою інтегральної моделі є модель, в якій числові оцінки замінені функціями, що відображають діяльність підприємства.

Отримані інтегральні показники відображають ситуацію, що склалася. Такі моделі не дозволяють прогнозувати стан безпеки підприємства в майбутньому, а значить, не задовольняє мети своєчасного нівелювання загроз.

Говоріна О.В. пропонує інтегральну оцінку ЕБ, яка дозволяє оцінити рівень ЕБ як за допомогою показників фінансового стану підприємства, так і за допомогою ринкових чинників, які розраховуються на основі експертних оцінок. Автор ставить у відповідність отриманий результат зі ступенем складності реалізації маркетингової стратегії та пропонує дії для вирішення проблеми реалізації стратегії. Дана модель також не містить прогнозованих оцінок, що є її недоліком.

Подмолодіна І.М. запропонувала оцінювати ЕБ в два етапи: перший – оцінка фінансової стійкості, а другий – оцінка «пропорційності економічного зростання (стійкості розвитку)» [49].

Другий етап оцінки ЕБ, що складається в оцінці рівня економічного розвитку, являє собою розрахунок середньої геометричної. Середня геометрична розраховується на основі наступних показників:

- виробництво: «рівень завантаженості виробничих потужностей, частка інноваційної продукції, частка продукції підприємства на ринку» [49];
- фінанси: «співвідношення виручки і собівартості, дебіторської та кредиторської заборгованості, чистого прибутку і виручки» [49];
- соціальна сфера: «співвідношення заробітної плати і мінімальної заробітної плати, частка працівників з вищою і середньою освітою» [49].

У даній моделі була спроба оцінки і економічного зростання, проте ця оцінка будується на співвідношенні поточних економічних показників, що не дозволить спроектувати ситуацію в майбутньому. Недоліком запропонованого методу оцінки ЕБ є відсутність оцінки довгострокової перспективи розвитку підприємства, що не дозволить отримати адекватну оцінку. Таким чином, можна стверджувати, що запропоновані методи оцінки рівня ЕБ підприємства далекі від працюючих алгоритмів, інформаційних технологій ЕБ і методик.

Провівши аналіз підходів і методів оцінки ЕБ підприємства, можемо зробити наступні висновки.

У науковій літературі існує багато різних визначень поняття ЕБ. Тому дане поняття вимагає уточнення, що і було зроблено в даній розділі. ЕБ будемо розуміти, як стан підприємства, при якому воно може здійснювати свою діяльність, будучи при цьому фінансово стійким і покращуючи своє становище в майбутньому. До недоліків методів можна віднести відсутність складової прогнозу майбутнього фінансового стану підприємства.

В роботі визначена мета побудови оцінки ЕБ. Вона полягає у визначенні поточного соціально-економічного (фінансового) стану підприємства та прогнозування його стану в майбутньому.

Виявлено переваги і недоліки підходів і методів оцінки ЕБ підприємства. Показано, що найбільш перспективною формою оцінки є багаторівнева (нейромережева) інтегральна оцінка ЕБ. Така оцінка розрахована на основі показників, що характеризують різні сторони ЕБ, і в той же час представлена головними значеннями, відповідними певному рівню ЕБ.

Виявлено напрями вдосконалення моделі оцінки рівня ЕБ підприємства.

### 1.5 Індикатори фінансово-економічної безпеки підприємства

Методичні підходи до вимірювання рівня економічної безпеки організації відображаються в розробці системи індикаторів. Індикаторами є показники, порушення яких призводить до розвитку негативних кризових тенденцій в сфері економічної безпеки. В основі індикаторів ЕБП лежить їх попереджуючий характер, так як управління безпекою відноситься до превентивного увазі антикризового управління [50]. Кожен показник є керуючим параметром для окремого виду безпеки, загрози, структурного

підрозділу, об'єкта і суб'єкта безпеки. Індикатори лежать в основі проведення моніторингу ЕБП.

Специфіка сучасної внутрішньої та зовнішньої середовища організації (нестабільність, складність) висуває особливі вимоги до методичного інструментарію оціночних процесів в сфері економічної безпеки. У зв'язку з комплексним підходом до поняття безпеки доцільно поєднувати в розробці показників її оцінки різні дослідницькі методи: соціометричні, статистичні, експертні, морфологічний аналіз, моделювання та ін. Для кожного методу характерні певна сфера використання і форма показників. Необхідно прагнути до ефективного поєднання методів оцінки і оптимальному співвідношенню між точністю і вартістю оціночних процедур.

Система моніторингових показників ЕБП повинна відповідати таким вимогам:

- максимально враховувати індивідуальні особливості підприємства;
- давати наочне уявлення про систему безпеки фірми;
- відображати комплексний підхід до діяльності підприємства;
- дозволяти формалізувати діяльність зі збору, аналізу та використання зібраних відомостей в управлінні безпекою;
- використовувати певні стандарти управління в оцінці і забезпеченні економічної безпеки підприємства;
- бути простою і доступною для розуміння і використання менеджерами;
- використовувати сучасні види програмного забезпечення та методи захисту інформації від несанкціонованого доступу.

Показники в моніторингу можуть мати різну форму: числову, формально-логічний, математичну, шкаловану, матричну, графічну, табличну і комбіновану. Крім того, моніторингові показники ділять на дві групи: кількісні і якісні. Залежно від використовуваних методів оцінки формують типові показники, що відображають цілісну систему економічної безпеки [51].

Наприклад, фінансові коефіцієнти відносять до кількісних показників. Їх легко можна розрахувати по фінансовій та статистичній звітності підприємства. Також легко вони інтерпретуються, піддаються формально-логічним перетворенням і служать основою для розробки управлінських рішень. Якісні показники передбачають врахування суб'єктивного фактора думок експертів, в ролі яких виступають консультанти, але зазвичай в оціночних процедурах беруть участь менеджери підприємства, фахівці і навіть рядові працівники (наприклад, при проведенні анкетування).

Якісні показники інтерпретувати складніше. Вони не мають однозначних алгоритмів обґрунтування рішень керівника, і багато що залежить від практичного досвіду і інтуїції особи, яка приймає рішення, наприклад, кредитоспроможність партнерів, бізнес-репутація, зміни в реєстрі акціонерів, лояльність співробітників і т.д.

У комплексній системі забезпечення економічної безпеки часто застосовують комбіновані показники, що поєднують кількісні і якісні оцінки, формально-логічний та пошуковий підходи. Можна навести такі поширені приклади різних форм показників-індикаторів ЕБП.

Питальний індикатор відноситься до якісних і акцентує увагу на суперечності, що становить суть загрози. Як засіб інформаційного пошуку послідовність питань може привести до конкретного джерела виникнення загрози. Наприклад:

- в якій кількості судових розглядів бере участь підприємство в даний момент часу;
- проводиться регулярний аудит підприємства.

Анкетний індикатор включає комплекс питань, що визначають специфіку безпеки конкретного об'єкта. Питання повинні забезпечувати єдине і однозначне тлумачення результатів оцінки безпеки. Наприклад, комплекс оціночних характеристик якості продукції з боку споживача, в тому числі із зазначенням претензій, зауважень і рекомендацій щодо поліпшення товару. До

анкетному індикатору відноситься також опитувальний лист для персоналу, що оцінює ступінь лояльності працівників.

Табличний індикатор відображає інформаційно-статистичне моделювання як метод оцінки безпеки. Наприклад, бухгалтерський баланс, звіт про прибутки і збитки, горизонтальний і вертикальний аналіз балансу та т. д.

Математичний індикатор відповідає конкретній формулі розрахунку. Наприклад, абсолютні індикатори (прибуток, збиток, чистий дисконтований дохід, збільшення кредиторської заборгованості) і відносні індикатори (фінансові коефіцієнти рентабельності, ліквідності, забезпеченості власними оборотними засобами і т. д.). При цьому абсолютні показники доцільно використовувати на невеликих проміжках часу і тільки для аналізу динаміки.

Графічний індикатор забезпечує наочність, дохідливість і ясність інтерпретації інформації. Наприклад, графік точки беззбитковості, діаграма cash flow, графік Ганта і тощо.

Матричний індикатор відображає комбінування перерахованих вище форм індикаторів. Наприклад, матриця БКГ, матриця SWOT-аналізу, ресурсно-функціональна матриця і т. д.

Портфельний індикатор відносять до комбінованих показниками з використанням оціночного методу ранжирування. Наприклад, продуктовий портфель підприємства, портфель цінних паперів, портфель потенційних інвесторів, ранжированих по вартості залучених ресурсів і пріоритетності їх використання.

Ефективність моніторингу ЕБП визначається якістю вимірювального інструментарію (системи показників-індикаторів), що сприяє точному виявленню загроз [52]. Стандартна структура індикаторів економічної безпеки підприємства можна представлена на рисунку 1.2.

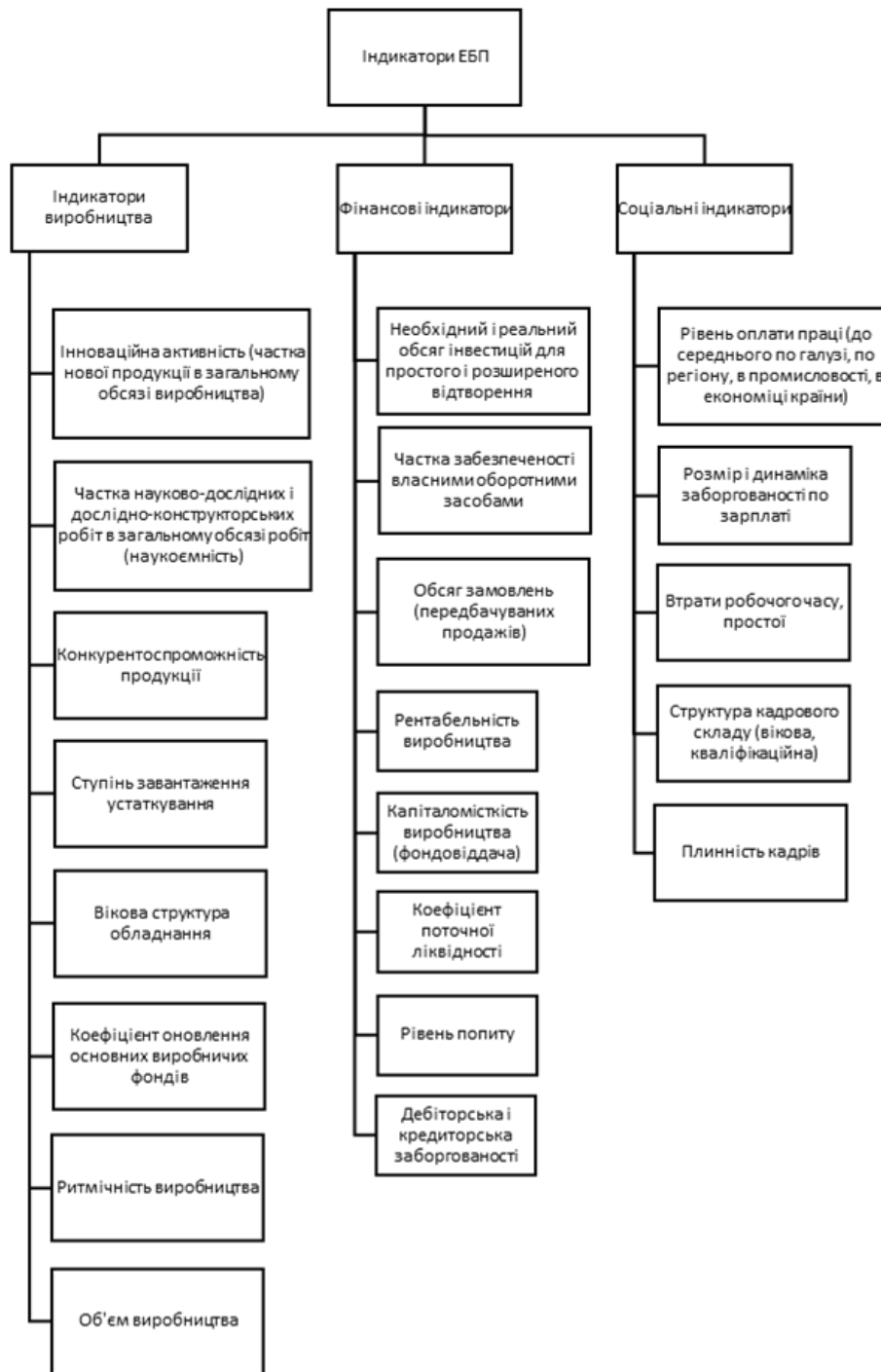


Рисунок 1.2 – Стандартна структура індикаторів економічної безпеки підприємства

Дана структура індикаторів ЕБП має рекомендаційний характер і потребує конкретизації для кожного підприємства з можливим виділенням основних і другорядних показників. Кожна фірма оптимізує структуру показників під свою специфіку і визначає мережеву структуру конкретних

зв'язків динаміки індикаторів з управлінськими рішеннями. При апробації системи показників відбувається її оптимізація по затребуваності інформації, її вартості, термінів отримання та обробки.

Поширений метод діагностики економічної безпеки компанії – метод порівняння, тобто порівнюється реальне значення показника з його граничним (пороговим) рівнем.

Граничні рівні індикаторів економічної безпеки встановлює кожна організація індивідуально, орієнтуючись на середні значення аналізованих показників по галузі, регіону, країні в цілому. Крім того, у багатьох галузях і виробництвах існують обов'язково дотримуються нормативи (з охорони праці, якості продукції і тощо), що встановлюються нормативними документами.

Недотримання порогових значень індикаторів свідчить про наявність критичних загроз і веде до руйнування економічного потенціалу фірми. Граничні значення індикаторів ЕБП відповідають крайнього допустимому впливу загроз (плюс-мінус «дельта»). «Пропуск» за межі порогового значення індикатора свідчить також про втрату менеджерами контролю розвитку негативної ситуації в організації.

На відміну від державного рівня вибір порогових значень безпечного розвитку підприємства значно ускладнюється. Це обумовлено як особливостями управління на мікрорівні, так і унікальністю кожного підприємства (розмір, галузева приналежність, технологічність виробництва тощо). Тому в моніторингу ЕБП може використовуватися інтегральний показник економічної безпеки підприємства.

Функціональні показники – показники, комплексно відображають вимоги до дотримання економічної безпеки. Наприклад, в цілому для розрахунку інтегрального показника ЕБП функціональними показниками можуть служити: рівень завантаження обладнання, рентабельність виробництва, коефіцієнт поточної ліквідності, рівень оплати праці, плинність кадрів і т. д. Функціональні показники повинні відображати найбільш істотні

аспекти та види безпеки. Разом з тим, прагнення врахувати, як можна більше показників для максимально повної характеристики ЕБП знижує адекватність інтегральної оцінки.

В інтегральному показнику графічної інтерпретації економічної безпеки порівнюються площі багатокутників в нормальному, кризовому (пороговому) і фактичний стан підприємства. При цьому нормальні значення складових індикаторів (які, наприклад, відповідно до теорії бенчмаркінгу відповідають кращим значенням в галузі) приймаються за одиницю, порогові і фактичні вимірюються частками одиниці.

Графічне представлення індикаторів ЕБП (з установкою відповідного програмного забезпечення) збільшує наочність інформації, простоту її сприйняття і використання, дає комплексну оцінку впливу різних загроз на ЕБП. Інтегральний показник ЕБП не тільки відображає поточний стан потенціалу фірми, а й орієнтири безпеки, до яких треба прагнути.

Порівняльна оцінка фактичного і порогового значень індикаторів з урахуванням кількості та розміру лімітованих порушень індикаторів дає наступну характеристику стану ЕБП: нормальне, передкризовий, кризовий, критичне.

Перелік показників ЕБП визначається кожним підприємством самостійно в залежності від його специфіки, використовуваних підходів до управління, ролі в галузі. Такий перелік відноситься до конфіденційної інформації. Його можна назвати своєрідним ноу-хау фірми. Ефективність визначення параметрів порогових значень індикаторів ЕБП безпосередньо залежить від достовірності і управлінського потенціалу використовуваної інформації [53].

Вибір конкретних індикаторів економічної безпеки організації пов'язаний з характером переважаючих загроз, рівнем кваліфікації аналітичного і управлінського персоналу, якістю документообігу та

інформаційних комунікацій на підприємстві, наявністю сучасного програмного забезпечення.

Отже, в першому розділі, було розглянуто сутність економічної безпеки підприємства. Аналіз наукових джерел дає можливість зробити висновок, що теорія економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності знаходиться в стадії формування, існує ряд наукових поглядів і підходів до визначення категорій «економічна безпека суб'єктів господарської діяльності» та «система економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності». На наш погляд, доцільно розглядати економічну безпеку підприємств, установ, організацій як складну багатofакторну категорію, в трьох взаємопов'язаних аспектах: як систему економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності; як діяльність підсистем економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності; оцінку стану системи економічної безпеки суб'єкта господарської діяльності. Особливістю третього аспекту є те, що він, по суті, є індикатором ефективності функціонування як в цілому системи економічної безпеки, так і діяльності кожної її складової.

Також розглянуто моніторинг економічної безпеки та комплексний підхід до розробки цієї системи. Встановлено, що система індикаторів ЕБП повинна мати комплексний характер і відображати всі аспекти, пов'язані з погрозами діяльності фірми, в якій головний принцип моніторингу є гнучкість, тобто можливість налаштування моніторингу на рішення нових завдань. Встановлено рівні, які включає організаційна діяльність по впровадженню моніторингу ЕБП після розробки системи показників. Та які проблеми можуть виникнути при розробці або проведенню моніторингу ЕБП. Для ефективного застосування моніторингу ЕБП важливе значення має механізм зворотного зв'язку між збирачем інформації і її споживачем. Якість моніторингу ЕБП характеризується його здатністю виявляти загрози, оцінювати їх небезпеку і давати обґрунтовані прогнози (сценарії) по використанню конкретних методів захисту.

Для оцінки початкового рівня ЕБ підприємства необхідно провести комплексну діагностику його стану, для встановлення стратегічних і тактичних факторів її підвищення. Визначено алгоритм дій щодо формування ефективного процесу забезпечення ЕБП. Встановлено, що механізм оцінювання й моніторингу рівня ЕБП функціонує у режимі перехідних процесів за рахунок зміни структури ресурсів. Проаналізовано можливості вдосконалення моделей оцінки економічно-фінансової безпеки підприємства на основі моделей визначення порогових значень індикаторів.

Розглянуто індикатори фінансово-економічної безпеки організації в основі яких лежить їх попереджувачий характер та яким вимогам повинна відповідати система моніторингових показників. Показники встановлюються кожним підприємством самостійно в залежності від його специфіки.

## **2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПП «УКРАЇНСЬКА ВИНОРОБНА КОМПАНІЯ»**

### **2.1 Аналіз організаційної структури дистриб'юторської компанії**

Дистриб'юція – поняття досить об'ємне, яке включає в себе обґрунтування каналів руху товару з позиції участі торгових посередників і сумарних витрат на їх організацію. Це сукупність організацій і осіб, що працюють в сфері просування товару від виробництва до споживача.

Функція дистрибуції – використання логістичних форм і методів ефективною доставки виробу або послуги в рамках укладеного договору, замовлення. Іншими словами, дистриб'ютори беруть товар як естафету у виробника, на них лягає відповідальність щодо задоволення купівельного попиту.

Організаційна структура є ключовим параметром внутрішнього середовища організації. Її привабливість для менеджменту полягає в значній підконтрольності управління: організаційні структури створюють і змінюють, розглядають як передумову досягнення високих результатів і причину відбулися невдач. Представляючи собою найважливішу внутрішню ситуаційну змінну, організаційна структура виконує роль несучої конструкції підприємства.

Організаційна структура конкретного підприємства – це комбінація різних типів департаментизації. Простота і ясність функціонування повинні забезпечити її розуміння середовищем, мінімізувати витрати і орієнтувати членів організації на результати діяльності, а не на зусилля, що витрачаються. Оптимальна організаційна структура створює сприятливі умови для процесу прийняття управлінських рішень, її стабільність робить організацію стійкою і в той же час дозволяє успішно реагувати на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища.

На сьогоднішній день в залежності від характеру зв'язку між підрозділами підприємства виділяють наступні види організаційних структур: лінійна; лінійно-штабна; функціональна; лінійно-функціональна; дивизиональна; матрична. Кожна зі структур має свої переваги і недоліки, і може бути застосована для певних умов ведення бізнесу.

На рисунку 2.1 наведена лінійно-функціональна організаційна структура ПП «УВК».

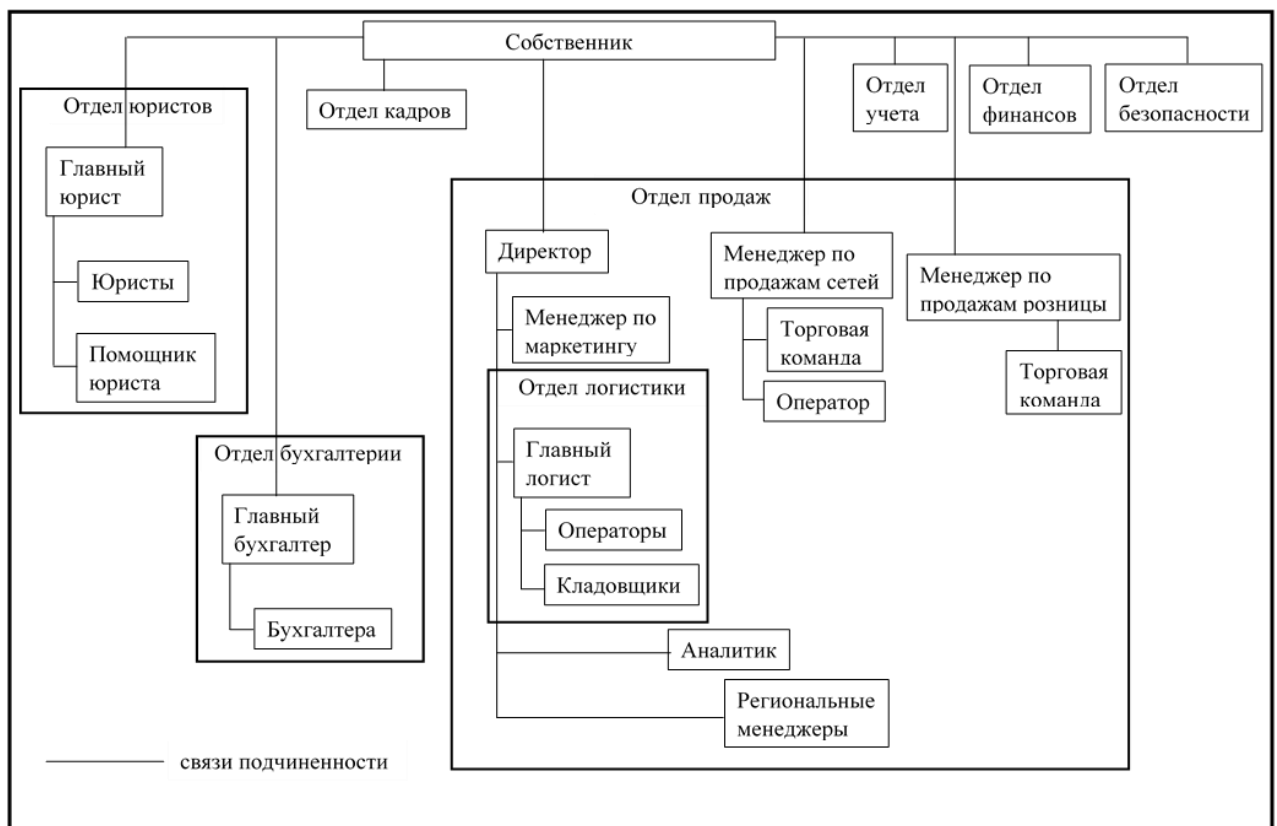


Рисунок 2.1 – Організаційна структура ПП «УВК»

Дана структура вдало поєднує лінійні (виробничі) підрозділи, що виконують весь обсяг основної виробничої діяльності, з відділами та службами, що реалізують конкретні функції управління в масштабах всієї організації (планування, фінанси, бухгалтерія, маркетинг, кадри). Наявність в цій структурі функціональних зв'язків дозволяє різним відділам контролювати

роботу один одного. Даний тип організаційної структури має свої переваги і недоліки. До переваг лінійно-функціональної структури можна віднести:

- зняття частини навантаження з вищого рівня управління;
- зменшення потреби у фахівцях широкого профілю;
- як наслідок попереднього плюса поліпшення якості роботи.

Безумовною гідністю розглянутих організаційних структур є їх гнучкість. Лінійно-функціональна організація забезпечує достатні можливості реструктуризації лінійних підрозділів по мірі зростання організації, зміни технології, відділення споріднених виробництв. З розвитком підприємства змінюється і «набір» функціональних відділів, а також зміст виконуваних ними завдань. Історичне і логічне значення лінійно-функціональних структур важко переоцінити. Розвиток організації в таких формах вважається обов'язковим і об'єктивно необхідним. Саме в цьому випадку підприємство відчуває свої можливості в налагодженні масового виробництва, а відносини «начальник - підлеглий» виводяться на адекватний вимогам зовнішнього середовища рівень.

Серед недоліків відзначимо наступні:

- значне ускладнення зв'язків усередині підприємства;
- поява великої кількості нових інформаційних каналів;
- поява можливості перенесення відповідальності за невдачі на співробітників інших підрозділів.

Загальне керівництво діяльністю підприємства здійснює власник. До виключної компетенції власника відносяться питання, пов'язані з визначенням пріоритетних напрямків діяльності підприємства, підбір кадрів на керівні посади (посади першої ланки), твердження (погодження) рекомендацій за величиною виплачуваних винагород і компенсацій і визначення розміру оплати праці, створення філій та представництв, прийняття рішення про призупинення повноважень директорів і інші питання.

Відділ продажів умовно можна розділити на два блоки. Перший блок робить акцент на поширення товару по всій території України, за допомогою укладання договорів з дистриб'юторами. Другий блок займається дистрибуцією по Харківській області.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ПП «Українська виноробна компанія»

Розглянемо основні показники бухгалтерської звітності ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр., до впровадження системи моніторингу фінансово-економічної безпеки.

Проведемо аналіз ефективності використання оборотних коштів. Для наочності розрахунку ефективності використання оборотних коштів, зведемо показники в таблицю 2.1.

Таблиця 2.1 – Показники ефективності використання оборотних активів ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр.

Показники	2015р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	2017р., тис. грн.	Відносне відхилення 2016 к 2015, %	Відносне відхилення 2017 к 2016, %
Дохід від реалізації продукції	1002	1102,08	578,4	10,0	-47,5
Середньорічний залишок оборотних активів	108,35	210	247,25	93,8	17,7
Вартість реалізованої продукції	615,3	642,4	372,8	4,4	-42,0
Чистий прибуток	-3,9	25,6	-34,8	756,4	-235,9
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	9,25	5,25	2,34	-43,2	-55,4
Коефіцієнт завантаження оборотних активів	0,18	0,33	0,66	83,3	100,0
Рентабельність оборотних активів, %	-3,60	12,19	-14,07	438,6	-215,4

Значення коефіцієнта оборотності оборотних активів за три роки зменшилися. Можна зробити висновок, що у ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр. зменшилася ефективність діяльності. Пов'язано це в більшій мірі з тим, що виручка зменшилася.

Щоб збільшити даний коефіцієнт необхідно зробити наступне: збільшити конкурентоспроможність продукції (від цього продажу буде більше), зменшити виробничий цикл виготовлення продукції, поліпшити систему продажу продукції.

Значення коефіцієнта завантаження оборотних активів за три роки збільшилися. Можна зробити висновок, що у ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр. зменшилася ефективність використання оборотних коштів. У 2015 та 2017 роках рентабельність оборотних активів виявилася негативною, це свідчить про неефективне використання оборотних активів.

Проведемо аналіз ефективності джерел формування активів. Для наочності розрахунку ефективності використання власного капіталу, зведемо показники в таблицю 2.2.

Таблиця 2.2 – Показники ефективності використання власного капіталу ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр.

Показники	2015р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	2017р., тис. грн.	Відносне відхилення 2016 к 2015, %	Відносне відхилення 2017 к 2016, %
Середньорічний власний капітал	91,8	173,6	214	89,1	23,3
Середньорічні активи	183,75	292,8	326,35	59,3	11,5
Довгострокові зобов'язання	0	0	0		
Чистий прибуток	-3,9	25,6	-34,8	756,4	-235,9
Коефіцієнт автономії	0,50	0,59	0,66	18,0	11,9
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,50	0,59	0,66	18,0	11,9
Рентабельність власного капіталу, %	-4,25	14,75	-16,26	447,1	-210,2
Рентабельність активів, %	-2,12	8,74	-10,66	512,3	-222,0

Значення коефіцієнта автономії за три роки збільшилися. Нормативне значення цього коефіцієнта більше 0,5. Можна зробити висновок, що у

ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр. збільшилась незалежності підприємства від кредиторів, що зменшило ризики погіршення фінансової спроможності при несприятливому розвитку ситуації. Проте відмовившись від залучення позикового капіталу, підприємство втрачає додаткове джерело фінансування приросту активів (майна), за рахунок яких можна збільшити доходи.

У 2015 та 2017 роках рентабельність власного капіталу виявилася негативною, це свідчить про неефективне використання капіталу. Негативна рентабельність активів і власного капіталу у 2015 та 2017 роках викликана тим, що чистий прибуток в ці роки був негативним, тобто підприємство працювало у збиток.

Проведемо аналіз прибутку та рентабельності підприємства. Для наочності розрахунку прибутку та рентабельності підприємства, зведемо показники в таблицю 2.3.

Таблиця 2.3 – Показники прибутку і рентабельності ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр.

Показники	2015р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	2017р., тис. грн.	Відносне відхилення 2016 к 2015, %	Відносне відхилення 2017 к 2016, %
Дохід від реалізації продукції	1002	1102,08	578,4	10,0	-47,5
Собівартість реалізованої продукції	615,3	642,4	372,8	4,4	-42,0
Чистий прибуток	-3,9	25,6	-34,8	756,4	-235,9
Рентабельність продукції, послуг	-0,63	3,99	-9,33	733,3	-333,8
Рентабельність продажу	-0,39	2,32	-6,02	694,9	-359,5

Негативна рентабельність продукції і продажу у 2015 та 2017 роках викликана тим, що чистий прибуток в ці роки був негативним, тобто підприємство працювало у збиток.

Проведемо аналіз ліквідності балансу в зв'язку з необхідністю давати оцінку платоспроможності організації, тобто її здатності вчасно і повністю розраховуватися за всіма своїми зобов'язаннями. Для наочності аналізу ліквідності балансу зведемо групи активів та пасивів у таблицю 2.4. Для

оцінки ліквідності балансу з урахуванням фактора часу необхідно провести зіставлення кожної групи активу з відповідною групою пасиву.

Таблиця 2.4 – Групування активів та пасивів ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр.

Назва групи	2015р., тис. грн.	2016 р., тис. грн.	2017р., тис. грн.	Відносне відхилення 2016 к 2015, %	Відносне відхилення 2017 к 2016, %
Найбільш ліквідні активи	9,5	4,7	3,5	-50,5	-25,5
Швидко реалізовані активи	16,5	81,1	48,6	391,5	-40,1
Повільно реалізовані активи	140,8	165,4	182,2	17,5	10,2
Важко реалізовані активи	80,4	87,2	80	8,5	-8,3
Всього активи	247,2	338,4	314,3	36,9	-7,1
Найбільш термінові зобов'язання	7,1	2,7	11,3	-62,0	318,5
Короткострокові пасиви	124,3	104,3	106,4	-16,1	2,0
Довгострокові пасиви	0	0	0		
Постійні пасиви або стійкі	115,8	231,4	196,6	99,8	-15,0
Всього пасиви	247,2	338,4	314,3	36,9	-7,1

У 2017 р. найбільш термінові зобов'язання більш ніж у три рази перевищують найбільш ліквідні активи, це свідчить про те, що у підприємства недостатньо коштів для покриття кредиторської заборгованості.

У 2017 рр. короткострокові позикові кошти більш ніж у два рази перевищують дебіторську заборгованість, це свідчить про те, що підприємство в недалекому майбутньому не зможе своєчасно розрахуватися зі своїми кредиторами, з урахуванням своєчасного отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Для наочності зведемо коефіцієнти в таблицю 2.5.

Таблиця 2.5 – Аналіз показників платоспроможності ПП «УВК» за період 2015 – 2017 рр.

Показники	На кінець періоду			Нормативне значення
	2015 р.	2016 р.	2017 р.	
Загальний показник платоспроможності	0,87	1,73	1,28	$\geq 1$
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,04	0,03	$\geq 0,2$
Коефіцієнт критичної ліквідності	0,20	0,80	0,44	$\geq 0,7$
Коефіцієнт поточної ліквідності	1,27	2,35	1,99	$\geq 2$

Коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2015 році склав 0,07, тобто підприємство було здатне погасити за рахунок грошових коштів лише 7% своїх зобов'язань. Цей показник знизився в 2017 році і склав 0,03.

Коефіцієнт критичної ліквідності у 2015 році склав 0,2, тобто підприємство було здатне погасити лише 20% своїх зобов'язань за умови своєчасного і повного погашення дебіторської заборгованості. Очікувана платоспроможність компанії зросла в 2016 році, після чого в 2017 впала.

Коефіцієнт поточної ліквідності показує, що платіжні можливості підприємства за умови своєчасного погашення дебіторської заборгованості, реалізації готової продукції і матеріальних оборотних коштів у 2016 році були вище норми. В 2017 році коефіцієнт мав допустиме значення, чого не можна сказати про 2015 р.

Аналіз фінансових показників в динаміці виявив їхнє систематичне погіршення. Для розуміння ситуації треба проаналізувати всі статті витрат. Наприклад, подивитися, за рахунок чого значно збільшилася собівартість і як можна знизити це збільшення. Треба уважно проаналізувати, які це витрати - постійні або тимчасові, і подивитися, коли настає момент беззбитковості. Важливо проаналізувати прибуток за окремими видами продукції, може бути, варто змінити асортимент товару, що випускається. Виявивши причини зменшення показників можна продумати стратегію щодо їх усунення.

## 2.3 Аналіз необхідних показників для моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «Українська виноробна компанія»

Систему моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора умовно можна поділити на три блоки, кожен з яких має свої індикатори, для наочності взаємозв'язок індикаторів представлено на рисунку 2.2.

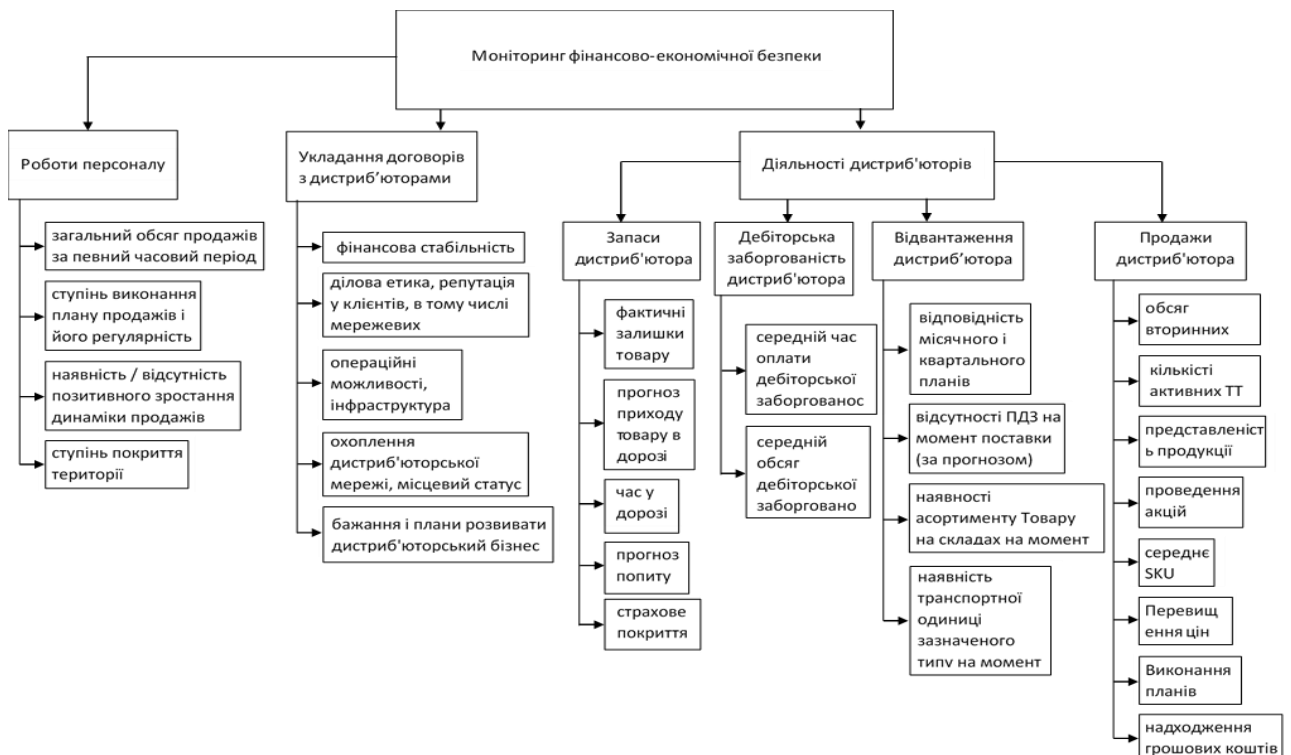


Рисунок 2.2 – Індикатори системи моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «УВК»

### 2.3.1 Укладання договорів з дистриб'юторами

Скільки ж дистриб'юторів потрібно виробникові для ефективної роботи? Єдиних рекомендацій щодо оптимальної кількості дистриб'юторів і рівнів каналу продажів не існує. Мабуть, їх число повинне бути мінімально

можливим для досягнення максимального кількісного і якісного покриття роздрібних точок в кожному регіоні або максимально якісного конкурентоспроможного обслуговування споживачів. В цілому кількість дистриб'юторів визначається, в залежності від цілей компанії, наступними основними факторами.

Політика роботи компанії з сучасними форматами торгівлі (чим більше прямих контрактів і здійснення прямих логістичних поставок в мережі, тим менше залишається місця на ринку для дистриб'юторів і тим нижче необхідність в їх великій кількості). Перевага дистриб'юторів при роботі з мережами, в тому числі і національними, може полягати в тому, що дистриб'ютори за дорученням виробника здійснюють експедирування продукції зі свого складу відповідального зберігання, в результаті в магазин потрапляє продукція з накладною з печаткою виробника, що задовольняє потребу мережі в єдиному національному постачальника. Іншою перевагою є логістика: як правило, мережі замовляють брендований товар на розподільний центр неповними фурами, на відміну від товарів широкого споживання, що знижує прибуток виробника. У разі роботи через дистриб'ютора логістика здійснюється значно ефективніше за рахунок інших товарів, що поставляються в мережу.

Не слід забувати і про політику територіальної цілісності. При наділення дистриб'юторів ексклюзивної території їх кількість за визначенням обмежено. Потрібно розуміти, що при наявності двох і більше компаній на одній території вони конкурують в першу чергу за рахунок ціни продукту. Зниження маржі дистриб'юторів можна уникнути, закріпивши за кожним з них об'ємообразуючих мережових і оптових клієнтів. У будь-якому випадку конкуренція призводить до зниження націнки дистриб'юторів в торгових точках. Якщо цінова боротьба набуває тривалий характер, то їм стає економічно недоцільно займатися тим чи іншим продуктом, а торговому представникові все важче продавати повний асортимент товарів, просувати

новинки. Конкурентна боротьба між торговими представниками після цінової фази переходить в асортиментну: вони продають тільки те, що замовить торгова точка.

Транспортні властивості товару – економічна ефективність доставки дистриб'ютору з точки зору заповнення транспортного засобу продукцією і розумного періоду оборотності у дистриб'ютора. Наприклад, хорошим показником може бути оборотність поставки єврофури в терміни менше довжини наданого кредиту. При неможливості доставляти продукцію безпосередньо, наприклад в деякі міста, виробники відкривають на базі довколишніх великих дистриб'юторів консигнаційні склади, звідки здійснюють поставки, користуючись транспортом дистриб'ютора (іноді це називають системою субдистрибуції). Укладається тристороння угода, в якому субдистриб'ютору виділяється, наприклад, певна територія, фіксуються його зобов'язання, в основному збігаються з дистриб'юторськими, а дистриб'ютор виступає в ролі логістичного провайдера. Також на партії доставки, що визначають кількість дистриб'юторів, впливають частка, розмір і зростання ринку і цінового сегмента.

Важливо вибрати конкретних дистриб'юторів з ряду претендентів, а не тільки визначити їх кількість. Виходячи з вище перерахованого були виведені параметри, за якими можна проводити оцінку дистриб'юторів: фінансова стабільність; ділова етика, репутація у клієнтів, в тому числі мережевих; операційні можливості, інфраструктура; охоплення дистриб'юторської мережі, місцевий статус; бажання і плани розвивати дистриб'юторський бізнес.

### 2.3.2 Аналіз роботи персоналу

Регіональний менеджер – це фахівець в галузі управління процесом продажів в регіоні. До обов'язків регіонального менеджера входить організація і розвиток системи дистрибуції у відповідному регіоні, знаходження клієнтів, збір інформації про стан ринку в регіоні (ціни, діяльність конкурентів і т.д.), координація роботи торгових представника.

Регіональні менеджери безпосередньо впливають на результативність збуту, керуючи процесом купівлі-продажу і взаємодіючи з клієнтами. Вони причетні до здійснення таких управлінських функцій, як планування, організація, мотивація і контроль. Успішна робота регіональних менеджерів – запорука високих показників компанії.

При управлінні персоналом найважливіше оцінити діяльність співробітників; це дозволяє виміряти ефективність роботи кожного співробітника, що впливає на досягнення мети підрозділи або організації в цілому.

Оцінка роботи персоналу – це сукупність дій, які проводяться з метою з'ясувати результативність праці працівника, його професійні та особисті якості, дізнатися, наскільки він відповідає займаній посаді і чи справляється зі своїми обов'язками. Перевірка проводиться під час відбору кандидатів, на етапі випробувального терміну або поточної діяльності, перед навчанням співробітника і після нього, в разі переведення до іншого відділення компанії або при можливому підвищенні, а також при звільненні працівника.

Критерії оцінки співробітника допоможуть зрозуміти, наскільки відповідає фахівець займаній посаді, чи вміє досягати поставленої мети, яку користь приносить організації, якими якостями володіє. Кількісні показники наочно розкажуть про ефективність співробітника, наскільки він вигідний

компанії, який приносить прибуток. А рейтинг на підставі цих показників створить здорову конкуренцію серед співробітників.

Оцінка по КРІ дозволяє виявити слабкі сторони роботи співробітника і скласти план навчання або ж почати пошук більш ефективного фахівця, скорегувати систему мотивації співробітників і розробити способи підвищення лояльності до компанії, змінити систему контролю і усунути проблеми в управлінні та в бізнес-процесах.

Оцінка в рамках будь-якої з перерахованих цілей – це не поодинокі акція, щоб розібратися «хто винен» і «що робити». Систематична комплексна оцінка регіональних менеджерів дозволить організації гнучко реагувати на зміни умов зовнішнього і внутрішнього середовища, підвищуючи тим самим рівень своєї фінансово-економічної безпеки. Оцінку персоналу дистриб'юторської компанії рекомендується робити щомісяця, щоб вчасно виявляти і виправляти помилки в роботі співробітників або ж самого бізнес процесу.

Якщо процедура проведена коректно, співробітник отримує інформацію про те, що у нього виходить добре, які навички і компетенції йому необхідно розвивати. Таким чином, регулярна оцінка допомагає працівникові усвідомити своє місце в організації, зрозуміти, чого він досяг, які завдання перед ним стоять. Керівник отримує об'єктивну картину ресурсів підрозділу, можливість активніше впливати на розвиток відділу, вирішити, які зміни потрібні. Крім того, оцінка – це хороший привід підтримати співробітника, похвалити його за досягнуті (нехай навіть не дуже великі і помітні) успіхи і тим самим підвищити його мотивацію для роботи на цьому підприємстві.

До основних критеріїв оцінки регіонального менеджера відносяться:

- загальний обсяг продажів за певний часовий період;
- ступінь виконання плану продажів і його регулярність;
- наявність / відсутність позитивного зростання динаміки продажів;
- ступінь покриття території.

Для створення універсальної системи рейтингу необхідно внести коефіцієнти значущості показників. Дані коефіцієнти кожен керівник вибирає на свій розсуд в залежності від цілей, якими він керується. Після додавання формул рейтингу, підсумкової формули, яка розраховує положення регіонального менеджера в рейтингу, і коефіцієнтів важливості отримуємо підсумковий вид рейтингу.

Для підвищення ефективності необхідно, щоб всі представники бізнесу (від регіональних менеджерів до директора) мали доступ до рейтингу. Лінійний персонал буде докладати більше зусиль для досягнення результату, якщо результат оновленого рейтингу бачитимуть начальник відділу або начальник управління.

### 2.3.3 Аналіз діяльності дистриб'юторів

У ланцюжку поставок «ЗАКУПІВЛІ – ВИРОБНИЦТВО – ЗБУТ» процес збуту готової продукції є завершальним і тому потребує особливої уваги. Проблеми в збуті можуть переписати будь-які успіхи і досягнення в двох попередніх процесах.

Метою взаємодії з дистриб'юторами є оптимальний і довгостроковий розподіл товару на території України з урахуванням динаміки параметрів, що характеризують Постачальника і Дистриб'ютора.

Для реалізації зазначеної мети вони здійснюють взаємодію за наступними напрямками:

- функціональна взаємодія;
- правова взаємодія;
- інформаційну взаємодію;
- організаційно-технічну взаємодію.

Схематично комплекс таких відносин зображений на рисунку 2.3.

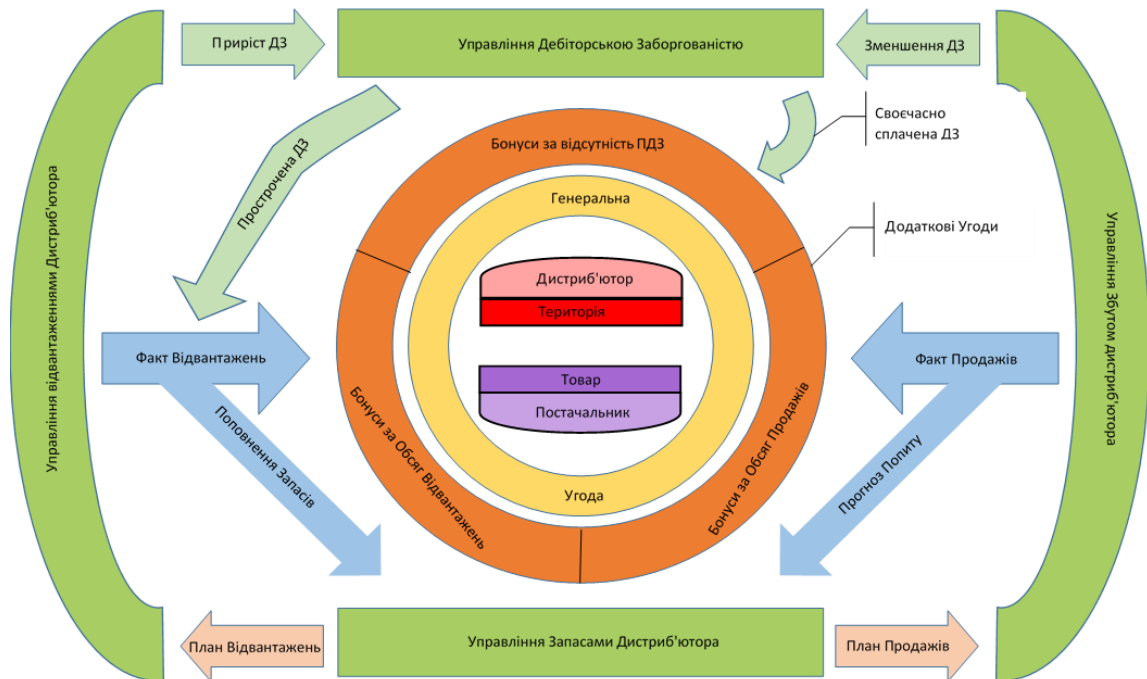


Рисунок 2.3 – Основи взаємодії між постачальником і дистриб'ютором

На схемі можна виділити наступні компоненти:

- а) ядро – Товар Постачальника і Територія Дистриб'ютора;
- б) правова оболонка – Генеральна угода між Постачальником і Дистриб'ютором, а також набір Додаткових угод;
- в) функціональна оболонка – процеси:
  - 1) управління запасами Дистриб'ютора;
  - 2) управління відвантаженнями Дистриб'ютору;
  - 3) управління продажами дистриб'ютора;
  - 4) управління дебіторською заборгованістю дистриб'ютора;
- г) інформаційні потоки.

Товар і Територія є об'єктами взаємодії. Обидва вони мають певні параметри, які складають потенціал кожного для взаємодії один з одним. І далеко не завжди така взаємодія можливо, якраз через несумісність параметрів.

Наприклад, безглуздо будувати мережу продажів такого товару як алкоголь на території держав, де він заборонений. Збут плодоовочевих консервів буде спочатку ускладнений на території степових країн, де в раціоні традиційно переважають тісто і м'ясо, але не овочі та фрукти.

Тобто, в принципі це можливо (як, наприклад, проникнення кави Nestle на ринок традиційно чайної Англії), але через супутні маркетингові витрати (на приведення параметрів Території у відповідність параметрам Товару) дозволені тільки для гігантів ринку, та й то не завжди.

Постачальник і Дистриб'ютор при цьому виступають в ролі суб'єктів взаємодії. Як це не дивно може звучати для кого-то з них, але тут вони не самостійні фігури. Вони лише представляють об'єкти – Товар і Територію, і направляють свої можливості і зусилля на конвертацію потенціалу об'єктів в бізнес-результат.

Параметри самих суб'єктів (історія, капіталізація, місце на ринку, технологічність, репутація, зв'язку і т.д.) звичайно, дуже важливі, але повинні розглядатися і мати значення суто в контексті забезпечення ефективності взаємодії об'єктів.

Найбільш зацікавленим в організації ефективної взаємодії Постачальник – Дистриб'ютор повинен бути той з них, хто кредитує. Оскільки кредитує Товаром Постачальник, то об'єктивно саме від нього виходити основна ініціатива в оптимізації взаємин.

У графічній інтерпретації процеси утворюють зовнішню (функціональну) оболонку системи Постачальник – Дистриб'ютор. Ключовим з них є процес «Запаси», який через процеси «Відвантаження» і «Продажі» замикається на «Дебіторську заборгованість».

При цьому процеси пов'язані інформаційними потоками з внутрішньої – правовою оболонкою, утворюючи тим самим основу для мотивації Дистриб'ютора за допомогою набору ретро-бонусів або знижок на поставлений Товар за раніше досягнуті результати.

У назвах процесів фігурують поняття «Відвантаження» і «Продажі». Перше – це продажі Постачальника, а друге – продажі дистриб'ютора. Іноді їх називають Первинними і Вторинними продажами, відповідно. У практиці західних компаній склалися терміни SELL-IN і SELL-OUT, тобто продажі в дистриб'юційну ланку і з неї. Причому, найбільш просунуті компанії акцент роблять на SELL-OUT, оскільки саме він визначає адекватність SELL-INa.

Управління запасами Дистриб'ютора (УЗД) є центральним процесом, що має на меті оптимізацію запасів Дистриб'ютора з точки зору:

- підвищення рівня сервісу клієнтів Дистриб'ютора (відсутності дефіциту Товару);
- зниження інвестицій Дистриб'ютора в Товар (відсутності затоварення складів).

Між цими одвічно суперечливими критеріями, як між молотом і ковадлом, проходить все життя системи збуту.

На вході процесу повинні бути:

- фактичні залишки Товару;
- прогноз приходу Товару в дорозі (по кожній одиниці транспорту);
- час у дорозі (за видами транспорту);
- прогноз попиту;
- страхове покриття.

Результатом виконання даного процесу є план Продаж і план Відвантажень за товарними позиціями по тижнях (або декадах, що набагато краще) на період до кінця поточного року.

Така постановка (в якій і полягає ключове значення процесу УЗД) в корені розходиться зі сформованими в багатьох компаніях підходах, коли Відвантаження Дистриб'ютору плануються тільки на основі історії Відвантажень і заданих темпів їх зростання.

Те ж саме можна сказати і про практику плануванні Продажів (дистриб'ютора), але тільки для тих компаній-Постачальників, які цей процес

взагалі контролюють. Спроби такого контролю роблять практично всі, хто розуміє його необхідність. Але реально ця робота поставлена належним чином тільки в тих компаніях, які змогли виробити коректну модель процесу Продажів і на її основі налагодити тісну інформаційне і організаційно-технічну взаємодію з Дистриб'ютором.

Управління Продажами Дистриб'ютора (УПД) є процесом, що безпосередньо реалізовує мету взаємодії Постачальник – Дистриб'ютор. Параметри, котрі характеризують даний процес, є:

- охоплення Території по каналах продажів і торгових точках (клієнтам)
- екстенсивність дистрибуції;
- ефективність обслуговування каналів продажів і торгових точок (клієнтів) – інтенсивність дистрибуції.

Як зазначено в попередньому пункті, успішність управління Продажами залежить, перш за все, від коректності моделі процесу. Таких моделей може бути кілька, їх можна розділити на три групи:

- дні: Продажі = Кількість днів \* Продажі в день;
- накладні: Продажі = Кількість накладних \* Продажі на накладну;
- точки: Продажі = Кількість обслугованих точок \* Продажі на точку.

Остання з них – сама краща, оскільки її фактори найбільш наближені до фізичної середовищі розподілу – каналах і торговим точкам. Але при цьому вона пред'являє максимальні вимоги до інформаційного та організаційно-технічної взаємодії з Дистриб'ютором. Тому далеко не всі Постачальники можуть собі дозволити працювати за цією моделлю.

Крім безпосереднього розподілу Товару в роздробі, в результаті процесу УПД з'являються передумови до зниження дебіторської заборгованості і збільшуються шанси на отримання ретро-бонуса за Продажі.

Найважливішою функцією процесу УПД є формування прогнозу попиту (зі складів Дистриб'ютора). Цей момент найбільш критичний для забезпечення ефективності всієї системи взаємодії Постачальник – Дистриб'ютор. Якщо

прогноз попиту максимально коректний, то склади Постачальника максимально оптимізовані.

Управління відвантаження Дистриб'ютору (УВД) є процесом, що забезпечує поповнення запасів дистриб'ютора. Параметрами, котрі характеризують даний процес, є:

- повнота асортименту відвантаження Товару за прийнятими заявками Дистриб'ютора;
- своєчасність відвантаження Товару за прийнятими заявками Дистриб'ютора.

При відвантаженні в кредит Постачальник керується кредитною політикою, по якій можна відвантажувати Товар клієнтам, які мають прострочену дебіторську заборгованість (ПДЗ) вище певного рівня. З іншого боку, Постачальник не може сліпо слідувати цьому правилу, щоб не погіршувати ситуацію з наявністю Товару на відповідній Території, а іноді і зовсім не втратити дистриб'ютора.

Виходом з цього замкненого кола може бути управління так званими «вікнами відвантаження», тобто періодами, коли ПДЗ не перевищує граничного рівня. Прогнозування таких «вікон», їх забезпечення і синхронізація з ними графіка Відвантажень – предмет особливої турботи клієнтської і логістичної служб Постачальника.

В результаті процесу УВД відбувається поповнення запасів дистриб'ютора, зростає його дебіторська заборгованість і збільшуються шанси на отримання ретро-бонуса за Відвантаження.

Управління дебіторською заборгованістю дистриб'ютора (УДЗ) є процесом, що забезпечує своєчасне погашення дебіторської заборгованості з метою підтримки безперервної та ефективної циркуляції Товару в ланцюжку поставок. Одними з параметрів, що характеризують даний процес, є:

- середній час оплати дебіторської заборгованості по Дистриб'ютору;
- середній обсяг дебіторської заборгованості по Дистриб'ютору.

Крім традиційних бухгалтерських і фінансових інструментів УДЗ, особливе значення має механізм роботи з Дистриб'ютором з правової лінії – через передарбітражні попередження і позовні заяви. При правильному і прозорому для всіх сторін налаштуванні цього механізму можлива оптимізація фінансових (своєчасна оплата ДЗ) і матеріальних (своєчасне і повне Відвантаження Товару) потоків. Причому, число поданих судових позовів при цьому помітно знижується, оскільки Дистриб'ютор заздалегідь сповіщається як про економічні наслідки неналежного поводження з ДЗ, так і юридичних.

Цей механізм є правовою підтримкою системи «вікон відвантаження», згаданої вище.

В результаті процесу УДЗ відбувається або блокуючий вплив на поповнення запасів Дистриб'ютора (за рахунок постановки в стоп-лист на Відвантаження через ПДЗ), або збільшення шансів на отримання ретро-бонуса за відсутність ПДЗ.

Як зазначалося, відносини між Постачальником і Дистриб'ютором повинні розглядатися не як самоціль, а як засіб подання Товару з одного боку і Території з іншого. Говорячи іншими словами, Постачальник пропонує Товар з певними параметрами, а Дистриб'ютор канали продажів цього Товару на Території, також з певними параметрами. В результаті повинен з'явитися певний бізнес-результат. І все це повинно фіксуватися в документах правової підтримки взаємодії сторін.

Такий погляд є досить незвичайним для сформованої договірної практики. В основному в договорах Постачальник і Дистриб'ютор виступають як самодостатні фігури, а відносини між ними розглядаються як первинні. Тобто, визначаються продавець і покупець, а чим вони будуть торгувати це вже друге питання. Товар і Територія зазвичай оговорюються в додатках до договору у вигляді специфікації і пункту доставки.

Такий спрощений підхід хороший для разових поставок або для старту бізнесу в невизначених умовах. Для досягнення довгострокового ефекту, з

максимальною реалізацією потенціалу Товару і Території, формату простих договорів поставки явно недостатньо.

Крім того, такі угоди не вирішують ще одну проблему, непропорційність зобов'язань сторін. Справа в тому, що крім Товару Дистриб'ютору зазвичай поставляється ще і певний набір послуг (рекламна підтримка, система бонусів і знижок, обробка реклаमाцій). Відповідно, Постачальник несе додаткові зобов'язання за термінами і якістю цих послуг. Дистриб'ютор при цьому несе зобов'язання лише по Товару. Такий стан (поряд з відстрочкою платежу за поставлений Товар) ще більше закріплює привілейованість дистриб'ютора по відношенню до Постачальника. Згодом такий дисбаланс може стати непереборною перешкодою в бізнесі і привести до розриву відносин.

Тому Постачальник повинен бути готовим до роботи з Дистриб'ютором в двох форматах правової підтримки бізнесу:

- простий договір поставки;
- генеральну угоду.

Починати можна з першого і, в міру накопичення практичного досвіду взаємодії і досягнення адекватного рівня розвитку партнерів, переходити на другий.

Необхідність такого переходу диктується розширенням функціональної взаємодії. Процеси УЗД і УПД практично неможливо прив'язати до формату простого договору поставки, навіть якщо забезпечити його набором додаткових угод.

Справа в тому, що для організації управління цими процесами потрібно дуже щільна інформаційна і організаційно-технічна взаємодія між Постачальником і Дистриб'ютором. Таке завдання під силу тільки другому формату.

Правова взаємодія між Постачальником і Дистриб'ютором в другому форматі пропонується реалізовувати за допомогою наступних основних документів:

- генеральну угоду про співробітництво;
- стратегічний план розвитку бізнесу (СПР);
- додаткова угода (ДУ);
- специфікація на поставку товару (СПТ).

Генеральна угода – це документ основоположний, складається він з двох розділів:

- концепція співпраці;
- поставка і дистрибуція Товару.

У ньому мінімум цифр, тільки базові поняття, напрямки і порядок взаємодії, права та обов'язки сторін. У самій структурі Генеральної угоди (ГУ) закладено забезпечення принципів:

- довготривалості співпраці;
- пропорційності зобов'язань.

Тобто, те, чого не вистачало в першому форматі.

Довготривалість можливою завдяки тому, що в пакеті документів виділений спеціальний документ ГУ, що містить тільки загальні принципи взаємодії, мало схильні до змін з плином часу. Конкретні цифри (плани, терміни поставки / відстрочки платежу, знижки, розміри ставок, порогові значення їх застосування і т.д.) включаються в додатки (СПР, ДУ і СПТ).

А пропорційність (збалансованість) відповідальності сторін забезпечується включенням механізмів «вікон відвантаження» і передарбітражних попереджень та позовних заяв, як противаги системі відстрочки платежів за поставлену продукцію, а також включенням зобов'язань Дистриб'ютора з інформаційної та організаційно-технічної взаємодії в обмін на надання Постачальником супутніх послуг.

У першому розділі ГУ визначаються:

- а) характеристика об'єктів співробітництва (Товар і Територія);
- б) характеристика суб'єктів співробітництва (Постачальник і дистриб'ютор);

в) напрямки взаємодії між суб'єктами співробітництва:

- 1) функціональна взаємодія;
- 2) правова взаємодія;
- 3) інформаційну взаємодію;
- 4) організаційно-технічну взаємодію.

Другий розділ нагадує простий договір поставки, але на відміну від нього містить також і загальні принципи попередніх (до поставки) і наступних (після поставки) дій сторін з управління дистрибуцією Товару на Території. Відповідно, права і обов'язки сторін розширені на всі напрямки взаємодії та розглянуті на рисунку 2.4.

	Права	Обов'язки
Постачальник	а) по стягненню дебіторської заборгованості; б) по одержанню інформації про продажі, надходження і залишки Товару; в) по організаційно-технічній взаємодії; г) по пропозиціях щодо розвитку каналів продажу на Території.	а) з постачання Товару; б) по супутніх послуг: 1) рекламна підтримка; 2) система бонусів і знижок; 3) обробка рекламаций; 4) управління Запасами і Продажами; в) по розвитку Товару.
Дистриб'ютор	а) по подачі заявок на відвантаження Товару і по отриманню інформації про їх оброблення, а також про відвантаження продукції; б) по супутніх послуг: 1) рекламна підтримка; 2) система бонусів і знижок; 3) обробка рекламаций; 4) управління Запасами і Продажам; в) за пропозиціями щодо розвитку Товару.	а) по прийманню, продажу та сплати Товару б) по наданню інформації про продажі, надходження і залишки Товару на складах в) по організаційно-технічній взаємодії г) по розвитку каналів продажу на Території

Рисунок 2.4 – Права і обов'язки Постачальника і Дистриб'ютора

Рисунок 2.4 наочно демонструє, як права однієї сторони «дзеркально» співвідносяться з обов'язками іншої.

Характер Стратегічного плану розвитку бізнесу (СПР) більше технічне, ніж юридичний. Він складається на період від року і вище і включає:

- а) параметри Товару:

- 1) споживчі властивості;
- 2) технічні характеристики;
- б) параметри Території:
  - 1) площа, населення, адміністративно-територіальний поділ;
  - 2) інфраструктура;
  - 3) канали продажів (мережі, опт, роздріб, NORECA);
- в) параметри Постачальника і дистриб'ютора;
- г) параметри бізнесу (відвантаження, продажу, запаси, частка ринку і т.д.) в натуральному і вартісному вираженні;
- д) параметри супутніх послуг на початок періоду, на його кінець і в проміжних точках (по роках, якщо СПР складено на кілька років).

При складанні СПР застосовуються:

- статистика і прогнози по соціально-демографічним становищем Території;
- статистика і прогнози по відповідному сектору ринку;
- плани розвитку Товару;
- плани завантаження виробничих і складських потужностей;
- інвестиційні плани Постачальника і дистриб'ютора.

В сукупності, СПР за всіма Дистриб'юторами створює основу для внутрішнього розвитку Постачальника на найближчу і середньострокову перспективу. У його відсутність всі плани Постачальника по збуту продукції та відповідним фінансовим надходженням залишаються лише на папері. Дистриб'ютор до таких планів якщо і прислухається, ненадовго.

СПР має ще один важливий ефект, він знімає всі питання про недостатню привабливості спільного бізнесу для кого-то з партнерів. На практиці такі моменти мають місце, особливо коли потрібно платити за Товар або надати знижку. Зняття подібних непорозумінь на ранній стадії і на тривалий період істотно оздоровлює взаємодія сторін.

Для реалізації будь-якої стратегії потрібно тактика дій, досить гнучка і адаптована до ситуації на ринку.

Це завдання вирішується в Додаткових угодах (ДУ), що складаються на основі СПР, як правило, на квартал з розбивкою по місяцях, і включають:

а) план Відвантажень (на основі прогнозу запасів і страхового запасу Дистриб'ютора);

б) план Продаж (на основі прогнозу попиту зі складів Дистриб'ютора);

в) відстрочку платежу за групами Товару і базисам поставки;

г) параметри системи ретро-бонусів:

1) за Відвантаження;

2) за Продажі;

3) за відсутність простроченої дебіторської заборгованості (ПДЗ);

д) параметри систем:

1) «вікон відвантаження»;

2) передарбітражних попереджень та позовних заяв.

На практиці цей вид документа присутній і в першому форматі (простий договір поставки), але в усіченому варіанті і без прив'язки з СПР.

Подальша деталізація планів Відвантаження проводиться шляхом розбиття місячних планів на окремі поставки, що фіксуються в Специфікаціях на поставку Товару (СПТ). По суті, це заявка Дистриб'ютора, узгоджена Постачальником, але попередньо вивірена їм на предмет:

– відповідності місячного і квартального планів (ДУ);

– відсутності ПДЗ на момент поставки (за прогнозом);

– наявності асортименту Товару на складах на момент поставки;

– наявності транспортної одиниці зазначеного типу на момент поставки.

СПТ, так само, як і ДУ, присутній в першому форматі. Це стандартний документ. Але в першому форматі не стандартизується процес його вивірки і відсутній прямий зв'язок з процесом УЗД (Запаси).

Процес вивірки заявок контролюється у Постачальника в клієнтській службі. Якщо контроль пройдено, СПТ завіряється Постачальником і передається на виконання в логістичну службу (другий примірник надсилають Дистриб'ютору). При частих поставання документообіг може бути спрощений до обміну електронними повідомленнями.

Але сам процес узгодження з Дистриб'ютором виникають в процесі вивірки СПТ відхилень в асортименті, обсягах і терміни поставки, обов'язково повинен бути присутнім. Інакше, управління процесом Відвантаження вироджується в односторонні дії Постачальника.

Найчастіше це зводиться до вирішення проблеми розвантаження складів готової продукції. Відвантажуються не те, що необхідно для оптимального заповнення запасів Дистриб'ютора, а те, за чим накопичилися надлишки або залишок терміну придатності знаходиться на межі. Чи варто потім дивуватися, що дистриб'ютор не хоче платити за те, що він не замовляв. В результаті зростає ПДЗ, ростуть запаси на складах дистриб'ютора, припиняються заявки і поставки, бізнес стопориться.

Тобто, дбайливе ставлення до СПТ шлях до довготривалого співробітництва. Гарантією такого ставлення з боку Постачальника є оформлення процесу вивірки СПТ у вигляді обов'язкового Регламенту, і неухильне його дотримання.

Що стосується планів Продаж, то їх деталізація та реалізація виконання на оперативному рівні проводиться в рамках інформаційної та організаційно-технічної взаємодії Постачальника і Дистриб'ютора.

Проблема ефективної взаємодії на місцях персоналу середнього і молодшого ланок Постачальника і Дистриб'ютора характерна для багатьох, якщо не для більшості компаній. Більшою мірою ця проблема стосується Постачальника, ніж Дистриб'ютора, оскільки це він кредитує і тому повинен піклуватися про свої вкладення.

Налагодити реальна взаємодія на щоденному рівні супервайзерів і територіальних менеджерів Постачальника з одного боку, з торговими агентами і менеджерами з продажу Дистриб'ютора з іншого, можливо тільки при балансі інтересів.

Адже від Дистриб'ютора буде потрібно розкрити інформацію про маршрути збору замовлень і доставки, про обсяги продажів, залишки на складах, про процедуру та терміни оприбуткування Товару, і багато іншого. Буде потрібно спільне обговорення підсумків роботи і прийняття відповідних узгоджених заходів на оперативному рівні.

Ясно, що такого рівня об'єднання зусиль домогтися нелегко. А якщо у Дистриб'ютора в даному сегменті ринку Постачальників не один, і навіть не два-три, а з десятків, то завдання здається просто нездійсненним.

Рішення можливо тільки якщо Дистриб'ютор реально відчує для себе вигоду від пропозиції про такий режим взаємодії. І цією вигодою буде максимальна швидкість обороту його капіталу саме по Товару Постачальника. З іншого боку, це неминуче призведе до максимальної швидкості обороту капіталу Постачальника при роботі на Території Дистриб'ютора. В цьому і полягає баланс інтересів.

Досягається це за допомогою відпрацьованої системи управління Запасами, Продажами та Відвантаженнями. Це додаткова послуга Постачальника, вона в корені відрізняється від традиційних супутніх послуг (ретро-бонуси і т.д.) більш високим рівнем технологічності і прямим виходом на кінцеві результати бізнесу.

І саме в обмін на неї Дистриб'ютор може (і повинен) бути готовий на ту щільну інформаційну і організаційно-технічну взаємодію, про яку вже неодноразово говорилося.

Дистриб'ютору залишиться тільки пройти свою частину шляху в рамках системи Управління Дебіторською Заборгованістю, тобто вчасно платити за Товар.

Отже, можна виділити наступні властивості пропонованої концепції взаємодії Постачальник – Дистриб'ютор:

а) комплексний охоплення всіх напрямків взаємодії:

- 1) функціональна взаємодія;
- 2) правова взаємодія;
- 3) інформаційну взаємодію;
- 4) організаційно-технічну взаємодію;

б) розширене функціональне взаємодія:

1) традиційні процеси Відвантаження та Дебіторська заборгованість;

2) додаткові процеси Запаси і Продажі;

в) гнучка і прозора правова підтримка взаємодії:

1) структурований формат Генеральної угоди;

2) система передарбітражних попереджень та позовних заяв;

г) збалансованість інтересів, прав і обов'язків:

1) суворе дотримання Кредитної політики за технічної підтримки системи «вікон відвантаження»;

2) розширені супутні послуги в обмін на інформаційну і організаційно-технічну взаємодію.

В результаті виявляється можливим вирішувати такі завдання:

- оптимізація поповнення запасів;
- своєчасне погашення дебіторської заборгованості;
- підвищення рівня сервісу клієнтів;
- підвищення оборотності робочого капіталу.

Реалізація такої концепції під силу будь-якого тандему Постачальник – Дистриб'ютор, при наявності у керівництва твердої волі і готовності внести необхідні зміни в роботу задіяних служб.

## 2.4 Опис поточної діяльності ПП «Українська виноробна компанія»

Продажи і взаємодії з клієнтами ведуться в базі 1С, планування – в MS Project, різні розподіли бонусів, зарплати та інше – в Excel. За всі ці джерела відповідають різні люди, і у керівника йде значна кількість сил і часу, щоб скласти повну картину. З плином часу під впливом інших завдань ця картина стає все більш розпливчатою, що призводить до втрати контролю і проблем.

Отже, представлена основна проблема – керівнику важко скласти повну картину з розрізнених даних.

Інші проблеми ПП «УВК»:

- окремі сховища даних у різних департаментів, наприклад, бухгалтерські документи окремо від обліку щоденних операцій по основній діяльності;
- подвійний введення інформації – різні відділи вводять одну і ту ж інформацію двічі;
- неактуальність даних – пізніше закриття, введення даних із запізненням і т.д.;
- потоки даних в реальності і в системі не синхронізовані;
- немає єдиних правил / методології збору звітності;
- звітність розрізнена, немає «єдиної точки правди» для всіх користувачів і даних;
- кожен відділ формує свої «звіти»;
- втрачається зв'язок між користувачем і вихідними даними;
- фінансові звіти збираються «вручну» або «згорнутими вивантаження» з 1С;
- на аналітику фінансової інформації немає часу;
- дані доступні тільки після закриття бухгалтерії.

Отже, організаційна структура збуту повинна являти собою гнучкий інструмент досягнення поставлених перед компанією цілей.

Аналіз основних фінансових показників в динаміці виявив їхнє систематичне погіршення. У зв'язку з цим особливої актуальності набуває питання формування дієвої системи моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «УВК», що обумовлює актуальність теми даної роботи.

Розглянуто процес укладання договорів з дистриб'юторами та визначенні головні параметри, які повинні бути у кожного дистриб'ютора. Також було встановлено головні критерії та методи оцінювання персоналу, виділені основні критерії оцінки регіонального менеджера. Для підвищення ефективності необхідно, щоб всі представники бізнесу (від регіональних менеджерів до директора) мали доступ до рейтингу. Лінійний персонал буде докладати більше зусиль для досягнення результату, якщо результат оновленого рейтингу бачитимуть начальник відділу або начальник управління.

Метою взаємодії з дистриб'юторами є оптимальний і довгостроковий розподіл товару на території України з урахуванням динаміки параметрів, що характеризують постачальника і дистриб'ютора. Найбільш зацікавленим в організації ефективної взаємодії Постачальник – Дистриб'ютор повинен бути той, хто кредитує. Встановлено що управління дебіторською заборгованістю є процесом, що забезпечує своєчасне погашення дебіторської заборгованості з метою підтримки безперервної та ефективної циркуляції товару.

Продажі і взаємодії з клієнтами ведуться в базі 1С, планування – в MS Project, різні розподіли бонусів, зарплати та інше – в Excel. Розглянуто можливі проблеми ПП «УВК».

### **3 МЕТОДОЛОГІЧНІ РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО МОНІТОРИНГУ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

#### **3.1 Модель моніторингу фінансово-економічної безпеки**

Для активного просування будь-якого продукту необхідно, щоб первинні і вторинні продажі працювали синхронно і ефективно, щоб не виникало ні дефіциту, ні профіциту товарів. Для цього повинна бути розроблена чітка система обміну інформацією між виробником і дистриб'ютором, налагоджений чіткий контроль вторинних продажів.

Для компаній-виробників аналіз вторинних продажів, складських залишків дистриб'юторів є важливим етапом в процесі реалізації товарів. Для оптимізації виробництва компаніям необхідно знати потреби кінцевого споживача, для визначення:

- найбільш затребуваної продукції;
- швидкості проникнення на ринок;
- причин накопичення залишків.

Цей процес дещо ускладнений. Відстежити кількість відвантаженого оптовикам товару нескладно, але отримати інформацію про ефективність реалізації кожного продукту важче. Для консолідації таких даних відділам продажів, маркетингу, а також аналітики необхідно провести масштабні дослідження, з обробкою величезного обсягу інформації.

Причини, за якими проблематично провести аналіз:

- різні облікові системи;
- недосконалість облікових систем дистриб'юторів;
- різні облікові формати даних;
- помилки, повтори, що виникають під час занесення даних;
- відсутність якісного автоматизованого контролю роботи торгових представників.

Узгодження всіх нюансів, перевірка і коригування займають тривалий час. Це призводить до негативних процесів, що впливає на весь цикл виробництва і реалізації товарів:

- затримки і простої в бізнес-процесах;
- відсутність у виробника можливості реагувати на ринкові коливання;
- неможливість розрахунку актуальних ключових показників ефективності (KPI) для партнерів.

Також самі дистриб'ютори можуть відмовлятися надавати дані. Тому повинна бути побудована злагоджена система аналітики, яка б задовольняла всіх учасників процесу. На основі цього і повинен здійснюватися моніторинг фінансово-економічної системи дистриб'ютора.

Ринок товарів з високою оборотністю (FMCG) динамічний, відрізняється високою конкуренцією і мінливістю. Для ефективного розвитку, корекції обсягів виробництва і оперативності реагування необхідно бути в курсі всіх коливань і змін. Традиційні «ручні» системи обліку і стандартні взаємини між виробником і дистриб'ютором реалізувати якісну систему взаємодії не здатні. Необхідний точний контроль в режимі реального часу і максимальна автоматизація моніторингу фінансово-економічної безпеки. Тільки такий підхід гарантує оптимізацію витрат, стабільне зростання продажів і забезпечить охоплення гідної частки ринку. Обсяг даних в сфері роздрібною торгівлі неймовірно великий: угоди, ланцюжки поставок, поведінка покупців, тенденції, продажі по різних каналах і глобальне охоплення та ін. Для правильного аналізу всіх цих даних необхідні масштабованість, зручність і доступність відповідних інструментів, а також постійне підключення до джерел інформації. Power BI допомагає об'єднати всі ці джерела в одному місці і відстежувати їх актуальність, щоб приймати правильні рішення в потрібний момент. Результати аналізу доступні всім співробітникам, які мають доступ.

Power BI – це комплексне програмне забезпечення бізнес-аналізу (BI) компанії Microsoft, що об'єднує кілька програмних продуктів, що мають загальний технологічний і візуальний дизайн, з'єднувачів (шлюзів), а також web-сервісів.

BI – скорочення від business intelligence. По суті, це інструменти для перекладу необроблених даних в структуровану і зрозумілу інформацію. Кінцева мета використання таких систем – бізнес-аналіз і спрощення процесу прийняття рішень.

Power BI складається з 3-х основних частин:

- Power Query – це ETL система для написання запитів, в якій використовується мова програмування M;

- Power Pivot – інтерфейс роботи з табличними даними в оперативній пам'яті де виконуються запити до даних, агрегація, розрахунки, за допомогою мови запитів DAX;

- Power View – підсистема візуалізації і побудови звітів.

Power BI підтримує підключення величезної кількості різноманітних джерел даних: локальні файли і папки, Бази Даних на різних серверах, Інтернет сайти, хмарні диски, а також, всі можливі сервіси і CRM, які мають можливість автоматичного онлайн експорту даних через API.

Після того як джерела даних підключені, необхідно обробити отримані дані, видалити непотрібне, стандартизувати, об'єднати і встановити взаємозв'язок між різними таблицями, тобто, створити в програмі Power BI Desktop внутрішню модель даних. Модель є основою звіту, тому до її розробці необхідно підходити максимально відповідально, неправильна організація даних може сильно ускладнити обчислення DAX, або навіть призвести до некоректного відображення даних, що далі буде складно відстежити на етапі візуалізації.

На рисунку 3.1 представлена модель моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «УВК».



Рисунок 3.1 – Модель моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП  
«УВК»

Після того як модель даних створена, розробляються всі необхідні параметри контролю КРІ і на основі їх створюються візуальні інтерактивні звіти з графіками.

Створений звіт публікується в хмарної WEB службі Power BI Service. Після публікації звіт буде доступний онлайн. Всі кінцеві користувачі здійснюють роботу в системі виключно через Інтернет-браузер. Даний звіт можна буде переглядати з будь-якого ПК, ноутбука, планшета, смартфона через WEB браузер, просто зайшовши в особистий кабінет служби Power BI Service. Також можна надавати роздільні доступи до перегляду звітів для співробітників, керівників, партнерів або інвесторів. Для кожного користувача можна налаштовувати те, які звіти зможе переглядати, а які не зможе. Найголовніша гідність служби Power BI Service – це повністю автоматизоване оновлення всієї інформації з джерел даних. Так що, в будь-який момент часу інформація в звіт завжди буде актуальна.

Завдання, які вирішує запропонована модель моніторингу:

- автоматизація документообігу;
- вибір даних з систем обліку дистриб'юторів відносно продажів;

- здійснення контролю за дебіторською заборгованістю в режимі реального часу;

- контроль залишків;
- здійснення контролю цін;
- аналіз, оцінка ефективності роботи дистриб'юторів;
- здійснення планування;
- контроль виконання поставлених завдання.

Програма реалізована у виде візуалізацій, вона дозволяє:

- розвивати и оптимізувати дистриб'юцію шляхом налагодження тісніших взаємозв'язків по всім каналам збуту;

- аналізувати и планувати продажів, координуючі товарообіг;
- керувати складськими запасами, не дозволяючи накопичуватися будь-яким групам товарів;

- керувати торговою командою, рівномірно розподіляючи обов'язки і завдання, а також встановлюючи найбільш оптимальні плани;

- знижувати операційні витрати, шляхом своєчасного реагування на поточні зміни на ринку;

- створювати будь-які звіти;
- оперувати великими обсягами даних;
- здійснювати якісне планування;
- контролювати процес реалізації поставлених завдань;
- отримання достовірних і актуальних даних про вторинні продажі, що

дозволяє ефективно ними керувати;

- отримання інформації про актуальні ціни;
- управління складськими запасами на складах дистриб'юторів;
- оптимізація розподілу фінансів;
- моніторинг дебіторської заборгованості;
- планування;
- оцінка виконання планів.

В результаті автоматизації дистрибуції за допомогою системи:

- спрощуються аналітичні процеси;
- систематизація та автоматизація процесів скорочують витрати на збір, аналіз даних;
- виробник отримує оперативну інформацію про ефективність вторинних продажів;
- реакція на коливання ринку стає більш оперативною та ефективною;
- полегшується і прискорюється процес прийняття рішення, підвищується точність планування;
- забезпечується зростання продажів за рахунок оптимізації виробництва і запасів;
- поліпшуються відносини з контрагентами, постановка цілей та завдань стає адекватною, що відповідає реаліям ринку.

В результаті аналізу всіх аспектів роботи керівник бачить реальну картину того, що відбувається і, в разі різких коливань, може своєчасно внести корективи. На основі отриманих даних розробляється найбільш ефективна стратегія за охопленням ринку. Ці заходи економлять бюджет компанії і значно збільшують прибуток підприємства.

## 3.2 Реалізація моделі моніторингу фінансово-економічної безпеки

### 3.2.1 Моніторинг дебіторською заборгованістю

Відділ продажів ПП «УВК» ділитися на два блоки. Перший блок займається розповсюдженням продукції на території Харківської області своїми силами, тобто є дистриб'ютором на даній території. Другий блок займається розповсюдженням продукції за допомогою укладення договорів з дистриб'юторами по всі території України, тобто є постачальником.

Коли ПП «УВК» виступає в ролі дистриб'ютора, перед менеджерами постає завдання виробити регламент поставки продукції з відстрочкою платежу і перевірити адекватність діючих лімітів для дебіторів.

Роздрібна торгова точка – дрібні торгові точки, магазинчики. Ці клієнти регулярно закупають невеликі партії продукції. Потенціал зростання є, але обмежений.

Специфіка роботи таких торгових точок: ви привезли товар, з вами розплатився продавець. Якщо замовлення поставляється раз в тиждень, відстрочка повинна бути на 7 календарних днів. Розмір дебіторської заборгованості – це розмір замовлення.

Період відстрочки багато в чому визначається логістичними можливостями роботи компанії і конкретним географічним розташуванням торгової точки. Якщо торгові представники їздять в дану частину міста два рази в тиждень – період відстрочки 4 календарних дні, один раз в тиждень – 7 днів. Якщо доставка в віддалену частину міста, передмістя один раз в два тижні, то період відстрочки – 14 календарних днів.

В першу чергу менеджеру потрібно розібратися в клієнтах компанії і зрозуміти справжню значимість кожного покупця. Для цього запрошують відомості по клієнтах у менеджерів по продажах, використовують наявну інформацію про дебіторів: аналізують анкети клієнтів, з'ясовують принципи віднесення покупця до певної категорії, зіставляють дані бухгалтерської звітності про реалізацію і дебіторської заборгованості з аналітикою.

Якщо стоїть завдання виробити регламент поставки продукції з відстрочкою платежу або перевірити адекватність діючих лімітів для дебіторів, рекомендується звернутися до елементів ABC-аналізу. В основі аналізу лежить принцип Парето: контроль 20% клієнтів забезпечує 80% обороту (обсягу продажів) компанії.

В аналізі ABC виділяють довільну кількість груп (як правило, три):

- група А – найбільш цінні клієнти (20% клієнтів забезпечують 80% продажів);
- група В – клієнти середньої важливості (30% клієнтів приносять 15% продажів);
- група С – найменш цінні (50% клієнтів дають 5% продажів).

Так як клієнти співпрацюють з ПП «УВК» різний проміжок часу, доцільніше використовувати замість загального обсягу продажів, обсяг продажу в розрахунку на один робочий день. Результати аналізу клієнтів за обсягами реалізації за один робочий день представлені на рисунках 3.2 – 3.4.

Назва клієнта	Сумма в ценах УВК	Сумма за один рабочий день	Удельный вес, %	Накопительный вклад, %	Рейтинг АВС
Кумыкский С.Ф. ФЛП	56 793,60	5 679,36	11,52%	11,52%	A
Щириов О.А.ФОП смт Донець	20 296,24	4 059,65	8,24%	19,76%	A
Дарс ТОВ м. Чугуїв	17 175,00	3 435,00	6,97%	26,73%	A
Днепро-сервис (Алкогольна ПП Філія "ДНІПРО-Сервіс")	28 426,48	2 842,85	5,77%	32,49%	A
Ефременко ЧП	142 500,01	2 375,00	4,82%	37,31%	A
РОДОНІТ-Р, ТОВ	520 391,21	2 262,57	4,59%	41,90%	A
Крокус Трейд ХФ ТОВ	48 340,00	1 381,14	2,80%	44,70%	A
Інтернаціональної групи вин України №1					
ДІВІЯ ТРЕЙД ТОВ	393 851,44	1 141,60	2,32%	47,02%	A
Енерготехніка ТОВ НВП	16 488,48	1 099,23	2,23%	49,25%	A
Укр-Трейд ООО	385 252,48	885,64	1,80%	51,04%	A
ИГВ	419 571,12	856,27	1,74%	52,78%	A

Рисунок 3.2 – АВС-аналіз клієнтів групи А

Назва клієнта	Сумма в ценах УВК	Сумма за один рабочий день	Удельный вес, %	Накопительный вклад, %	Рейтинг АВС
Сладимирсена					
Курянова Л.А. ПП	3 171,52	63,43	0,13%	79,99%	A
Фаст Дрінк-2007 ТОВ	1 267,58	63,38	0,13%	80,12%	B
СОЛОМКО Є.О.ФОП м.Ізюм	6 290,94	62,91	0,13%	80,25%	B
Ткаченко О.В. Пивная №1	1 809,40	60,31	0,12%	80,37%	B
Пархоменко Л.Г. ФОП Ізюм	895,60	59,71	0,12%	80,49%	B
Заправка "ШЕЛЛ" ПП	1 182,88	59,14	0,12%	80,61%	B
Алексонян К.А. ФОП	1 182,12	59,11	0,12%	80,73%	B
Баландин П.А. ЧП	590,00	59,00	0,12%	80,85%	B
Соломатина Є.А.ФОП	1 759,20	58,64	0,12%	80,97%	B
Баркова М. В. ФОП	6 122,65	58,31	0,12%	81,09%	B
Прокопенко Валерий Александрович (аренда)	566,40	56,64	0,11%	81,20%	B
Саламатина	1 119,60	55,98	0,11%	81,32%	B
Саламатина ФОП	559,80	55,98	0,11%	81,43%	B
Павлій М.Ю. ФОП	836,97	55,80	0,11%	81,54%	B
Артюховський магазин ТОВ	824,42	54,96	0,11%	81,65%	B

Рисунок 3.3 – АВС-аналіз клієнтів групи В

Назва клієнта	Сумма в ценах УВК	Сумма за один рабочий день	Удельный вес, %	Накопительный вклад, %	Рейтинг АВС
Стовба С.О. ФОП	1 609,61	23,00	0,05%	94,95%	B
Бережний Віталій Володимирович ФОП	343,51	22,90	0,05%	95,00%	B
Гранд Монтања ТОВ	687,02	22,90	0,05%	95,04%	C
Ефремова ФОП пгт Мерефа	343,51	22,90	0,05%	95,09%	C
Загородская Р.И. ЧП	343,51	22,90	0,05%	95,14%	C
Задорожний Н.В.	343,51	22,90	0,05%	95,18%	C
Задорожний Н.В.м. Богодухіе	343,51	22,90	0,05%	95,23%	C
Іванова О.Г. ФОП	343,51	22,90	0,05%	95,27%	C
Калашніков Валерій Миколайович ФОП	343,51	22,90	0,05%	95,32%	C
Васіщево	343,51	22,90	0,05%	95,37%	C
Криштопа ФОП Балкляя	343,51	22,90	0,05%	95,41%	C
Курячський Г.Е. ФОП пгт Мерефа	343,51	22,90	0,05%	95,41%	C

Рисунок 3.4 – АВС-аналіз клієнтів групи С

На підставі АВС-аналізу покуців ПП «УВК» можна зробити наступні висновки:

– покуці групи С: кожен клієнт вносить в загальний обсяг реалізації менше 0,05% (найменш цінні клієнти). Якщо даної категорії дозволити працювати з відстрочення, то витрати на управління дебіторською заборгованістю (зарплата фінансового контролера, телефонні дзвінки і т.п.) Будуть занадто високими в порівнянні з обсягом одержуваних коштів. Отже, цим клієнтам відстрочку не дозволяти, розрахунки тільки по передоплаті;

– покуці групи В: надавати відстрочку чи ні, на який період і на яку суму – для цього потрібні додаткові дані, аналітика;

– покуці групи А: цим клієнтам відстрочку платежу дозволяти, але необхідно врегулювати питання, що стосуються строків її надання, і розрахунок лімітної суми дебіторської заборгованості.

На рисунку 3.5 розглянемо приклад розрахунку лімітів по дебіторської заборгованості для роздрібних торгових точок.

Назва клієнта	Сумма в ценах УВК	Сумма за один робочий день	Удельный вес, %	Накопительный вклад, %	Рейтинг АБС	Периодичність посещения, кол-во раз в неделю	Дней отсрочки	Лимит ДЗ на принятый период отсрочки
Кумыкский С.Ф. ФЛП	56 793,60	5 679,36	11,52%	11,52%	A	1	7	47 706,62
Щириов О.А.ФОП смт Донець	20 298,24	4 059,65	8,24%	19,76%	A	1	7	34 101,04
Дарс ТОВ м. Чугуїв	17 175,00	3 435,00	6,97%	26,73%	A	1	7	28 654,00
Днепро-сервис ( Алкогогрупа ПП Філія "ДНІПРО-Сервіс")	28 428,48	2 842,85	5,77%	32,49%	A	1	7	23 679,92
Ефременко ЧП	142 500,01	2 375,00	4,82%	37,31%	A	1	10	27 930,00
РОДОНТ-Р, ТОВ	520 391,21	2 262,57	4,59%	41,90%	A	1	10	26 924,59
Крокус Трейд ХФ ТОВ Інтернаціональної групи вин України №1	48 340,00	1 381,14	2,80%	44,70%	A	1	9	15 468,80
ДІВІЯ ТРЕЙД ТОВ	393 851,44	1 141,60	2,32%	47,02%	A	1	7	9 589,43
Енерготехніка ТОВ НВП	16 488,48	1 099,23	2,23%	49,25%	A	1	7	9 233,55
Укр-Трейд ООО	385 252,48	885,64	1,80%	51,04%	A	1	10	10 229,12
ІГВ	419 571,12	856,27	1,74%	52,78%	A	1	9	9 494,30
Бабчук А.М.	58 307,08	685,97	1,39%	54,17%	A	1	8	6 585,27
Смирнов В.А. ФЛП	3 058,56	611,71	1,24%	55,41%	A	1	7	5 138,38
Смирнов В.А. ФОП	3 058,56	611,71	1,24%	56,66%	A	1	7	5 138,38
РЕСТОРАЦИЯ НОМЕР ОДИН ТОВ	61 680,96	474,47	0,96%	57,62%	A	1	10	5 693,63
СОРБЕДО ТОВ	21 919,68	438,39	0,89%	58,51%	A	1	7	3 682,51
Уржунцев П.А. ФОП	2 052,00	410,40	0,83%	59,34%	A	1	7	3 447,36
МРІЯ ГРУП, ТОВ	9 666,24	386,65	0,78%	60,12%	A	1	7	3 247,86
ОВОЗРЕВАТЕЛЬ	7 056,00	352,80	0,72%	60,84%	A	1	7	2 963,52
Синиця Т.Ю. ФОП Валки	3 297,72	329,77	0,67%	61,51%	A	1	7	2 770,08
КРОСТІНДІ ТОВ	19 370,88	322,85	0,65%	62,16%	A	1	8	2 958,46
Дарс ООО	23 512,48	313,50	0,64%	62,80%	A	1	8	2 872,80
Куликов Я.И. ФОП	6 252,29	312,61	0,63%	63,43%	A	1	7	2 625,96
Светличний А.І. ФОП м. Богодухів	13 564,69	301,44	0,61%	64,05%	A	1	7	2 532,08
МАТОНАРДІ ТОВ	17 331,84	288,86	0,59%	64,63%	A	1	8	2 669,10
Свиридов Олексій Іванович ПП	4 122,12	274,81	0,56%	65,19%	A	1	7	2 308,39

Рисунок 3.5 – Приклад розрахунку кредитних лімітів для роздрібних торгових точок

Вихідні дані взяті з бази 1С. Періодичність відвідування торгової точки вираховується на основі дат видаткових накладних. Відповідно до цієї графі приймається рішення про період відстрочки.

Для розрахунку ліміту дебіторської заборгованості взятий обсяг реалізації по кожній торговельній точці за останні шість місяців, виведена сума відвантаження на один робочий день. Так як передбачається зростання обсягу продажів, то дана сума відвантаження збільшується на плановане зростання обсягу продажів (наприклад, торгова точка замовить товару на 20% більше). За допомогою цієї графі можна передбачати сезонні зміни попиту, збільшення відпускних цін, які тягнуть за собою збільшення вартості замовлення і суми дебіторської заборгованості.

Планована сума відвантаження перераховується на прийнятні календарні дні відстрочки.

Згідно ABC-аналізу клієнти груп А і В – це в цілому 95% всього обсягу реалізації. Компанія не може дозволити собі відвантажувати такий обсяг продукції з відстрочкою, тому для категорії В встановлено: 50% – передоплата, 50% – відстрочка. Це доцільно, тому що жоден з клієнтів групи В не приносить компанії більше 3% обсягу виручки.

Період відстрочки може бути скорочений, якщо:

- компанія працює з покупцем менше шести місяців;
- на дату розрахунку лімітів покупець має прострочену дебіторську заборгованість по більш ніж двом постачання і більш ніж на 5 банківських днів;
- протягом року у покупця були прострочення оплати.

Якщо по ФОП «Кумикский С.Ф.» встановлено максимальний ліміт дебіторської заборгованості в сумі 47 700 грн., то це не означає, що даній фірмі можна зробити три поставки з відстрочкою платежу на 47,7 тис. грн. кожна. Це означає, що всі три відвантаження не повинні перевищувати 47,7 тис. грн.

Якщо термін оплати не настав, за покупцем числиться дебіторська заборгованість в максимально допустимій сумі, і він бажає придбати додаткову продукцію, то така поставка виконується на умовах передоплати або клієнт повинен погасити дебіторську заборгованість раніше регламентованого терміну.

Якщо покупець до списку не потрапив, відвантаження виконувати тільки на умовах передоплати. Якщо планується перша поставка новому клієнтові – протягом місяця передоплата, далі клієнт буде брати участь в розрахунках в загальному порядку. З покупцем, котрі допустили прострочення, необхідно провести переговори, з'ясувати причини, узгодити нові терміни платежів.

Покупцям з простроченою дебіторською заборгованістю відвантаження в борг заборонена.

Великооптові, дистриб'юторські компанії (ДО) – закупають продукцію з метою подальшого перепродажу дрібнішими оптовими партіями або в роздріб. Часто такі клієнти мають власну торговельну мережу (широку клієнтську мережу). За кожним покупцем даної категорії закріплюють менеджера з продажу.

Для віднесення покупця до цієї категорії компанії можуть встановити мінімальний обсяг закупівель. Представники даної категорії наполягатимуть на максимальному відстроченні – як за термінами, так і за сумою. Такі компанії прагнуть платити виробникам грошима за їх перепродати продукцію (по реалізації).

Щоб виробити умови відвантаження з відстрочкою платежу клієнтам даної категорій, потрібно оперувати такими даними:

- період роботи з покупцем (чим довше працюєш з клієнтом, тим більше знаєш його платіжну дисципліну);
- період існування підприємства-клієнта (кількість років з моменту його реєстрації);
- платіжна дисципліна (чи є у клієнта прострочена дебіторська заборгованість або заборгованість «старше» певного періоду, наприклад понад три місяці);
- середній обсяг закупівель клієнта за період (квартал, рік) або питома вага закупівель клієнта в загальному обсязі реалізації підприємства;
- значимість клієнта;
- місце розташування клієнта;
- приналежність клієнта до перспективного каналу збуту або ринку;
- вигідність клієнта;
- середній термін прострочення по клієнту в днях;
- кількість відвантажень, за якими прострочено платіж.

На рисунку 3.6 представлена візуалізація, призначена для моніторингу дебіторської заборгованості дистриб'юторів.

РМ	Общие отгрузки	Общи Оплаты	Общая задолженность	Общая задолженность 2	Общий Просроченный долг	Остатки Рідо	Остатки Amber	Остатки Прочие	Остатки Светское	Остатки Сидр	Общие остатки	К оплате минимум	РМ
Дмитрий Л.	15 101 833,99	12 345 738,58	2 253 369,63	502 725,78	1 553 420,08	450 337,44	78 277,50	0,00	86 170,80	2 166,48	616 952,22	2 139 143,19	<input type="checkbox"/> Выбрать все
АЛКОГРУП	528 991,20	322 734,36	206 256,84		206 256,84	163 020,36	71 295,00				234 315,36	-28 058,53	<input type="checkbox"/> Дмитрий Л.
Борисфен	9 666,24	9 600,00	0,00	66,24	66,24							66,24	<input type="checkbox"/> Дмитрий М.
Виола	181 693,44	181 693,44	0,00		0,00	8 686,20	1 323,00		464,40	2 166,48	12 640,08	-12 640,08	<input type="checkbox"/> Марина М.
Восторг	14 562,84	4 314,60	10 248,24		637,20							10 248,24	<input type="checkbox"/> Нет
Горобина	1 270 882,80	1 042 097,08	228 785,72		228 785,72	192 889,68	4 851,00		1 135,20		198 875,88	29 909,84	<input type="checkbox"/> Олбридж
Дарс	23 512,48	23 417,10	0,00	95,38	95,38							95,38	<input type="checkbox"/> Петр Л.
ДИГМА	250 279,74	0,00	249 588,00	691,74	146 460,54							250 279,74	<input type="checkbox"/> Руслан О.
Днепро-Сервис	164 040,96	164 040,96	0,00		0,00							0,00	<input type="checkbox"/> Сергей К.
ЗЛАГОДА-ОПТ	8 134 533,70	7 817 668,72	316 864,98	0,00	232 446,42	15 018,72	808,50	0,00	62 692,80		78 520,02	238 344,96	<input type="checkbox"/> Дистр
ИГВ	545 495,01	509 983,65	0,00	35 511,36	35 511,36							35 511,36	<input type="checkbox"/> Выбрать все
КЛАСС	400 185,28	59 038,20	340 570,38	576,70	576,70							341 147,08	<input type="checkbox"/> АЗОВОПТ...
Крокус Трейд	74 790,00	23 000,00	16 150,00	35 640,00	51 790,00							51 790,00	<input type="checkbox"/> АЛКОГРУП
Кумькский	56 793,60	56 793,60	0,00		0,00							0,00	<input type="checkbox"/> Алкотрейд
Летопарк	19 527,20	19 527,20	0,00		0,00							0,00	<input type="checkbox"/> Альянс Мар...
Мафия, Мариуполь	3 568,32	3 568,32	0,00		0,00							0,00	<input type="checkbox"/> Арго Р
Мафия, Харьков	119 283,84	92 776,32	24 468,48	2 039,04	2 039,04							26 507,52	<input type="checkbox"/> Борисфен
Пилипенко	4 704,00	4 704,00	0,00		0,00							0,00	<input type="checkbox"/> Бруклин
ПОИСК	573 863,04	573 863,04	0,00		0,00	8 069,76			21 775,20		29 844,96	-29 844,96	<input type="checkbox"/> Виола
Посад	520 391,21	366 175,36	123 554,96	30 660,89	10 613,77							154 215,83	<input type="checkbox"/> Восторг
Розн, Харьков	587 807,51	30 807,02	160 503,94	396 496,55	245 410,44							557 000,49	<input type="checkbox"/> Восторг
Рост	525 404,16	218 998,38	305 457,90	947,88	190 477,56							306 405,78	<input type="checkbox"/> Галичина-Т...
Чудо Маркет	318 127,60	128 995,16	189 132,44		120 465,12							189 132,44	<input type="checkbox"/> ГІГ-АНТ
Эффект НОВА	773 729,82	691 942,07	81 787,75		81 787,75	62 652,72			103,20		62 755,92	19 031,83	<input type="checkbox"/> Гіпо
Дмитрий М.	5 039 303,04	3 196 228,28	1 831 960,76	11 114,00	1 189 310,56	441 258,96	141 340,50		491 851,20	39 166,56	1 147 526,2	695 548,54	<input type="checkbox"/> Гладкий
АЗОВОПТОРГ	1 045 261,08	169 663,76	875 597,32		597 366,28	143 182,20	71 736,00		103 148,40	15 292,80	333 359,40	542 237,92	<input type="checkbox"/> Горобина
ІМПЕРІАЛ	1 764 608,28	1 143 603,76	609 890,52	11 114,00	261 273,92	82 715,04	39 837,00		190 455,60	12 913,92	359 830,56	261 173,96	<input type="checkbox"/> Дарс
Коллега	598 253,04	570 911,04	27 342,00		27 342,00	55 591,68	2 719,50		157 380,00		215 691,18	-188 348,18	<input type="checkbox"/> ДИГМА
Мафия, Днепр	100 932,48	81 051,84	19 880,64	0,00	4 078,08							19 880,64	<input type="checkbox"/> Днепро-Сер...
Всего	37 268 621,11	27 314 759,54	8 971 311,65	982 549,92	6 806 258,30	2 613 413,28	961 819,53	0,00	1 115 184,60	79 794,72	5 034 924,9	4 918 936,64	<input type="checkbox"/> Дрокин

05.12.2019  
0:00:00  
Обновлен ХЗШВ

05.12.2019  
0:00:00  
Обновлен УВК

Столбе...  
 Выбр...  
 УВК  
 ХЗШВ

РМ  
 Выбрать все  
 Дмитрий Л.  
 Дмитрий М.  
 Марина М.  
 Нет  
 Олбридж  
 Петр Л.  
 Руслан О.  
 Сергей К.  
 Дистр  
 Выбрать все  
 АЗОВОПТ...  
 АЛКОГРУП  
 Алкотрейд  
 Альянс Мар...  
 Арго Р  
 Борисфен  
 Бруклин  
 Виола  
 Восторг  
 Галичина-Т...  
 ГІГ-АНТ  
 Гіпо  
 Гладкий  
 Горобина  
 Дарс  
 ДИГМА  
 Днепро-Сер...  
 Дрокин  
 Экспозбуг  
 ЕЛЛІПСІС  
 ЗЛАГОДА-О...  
 ИГВ  
 Ирбис  
 ІМПЕРІАЛ  
 КРОКУС ТРЕЙД

Рисунок 3.6 – Моніторинг дебіторської заборгованості дистриб'юторів

Дану візуалізацію можна відфільтрувати по регіональному менеджеру, тим самим бачити тільки тих клієнтів, які закріплені за обраним менеджером. На візуалізації присутні два блоки, які показують на яку дату актуальна інформація.

ПП «УВК» укладає договір з дистриб'юторами на стандартних умовах, згідно з якими останні повинні оплатити продукцію через 30 днів з дня поставки товару. Також присутнє негласне правило, для дистриб'юторів, за якими не спостерігалися порушення обумовлених обов'язків, діє оплата по реалізації, тобто дистриб'ютор оплачує товар постачальнику, після того як реалізує його кінцевому покупцеві. Для зручності на візуалізації були поєднані клієнти з різними відстрочками оплати і дистриб'ютори з оплатою по реалізації.

Для підрахунку суми оплати, яку дистриб'ютор повинен сплатити відповідно до даної угоди, використовуються дані дистриб'ютора, які він падає в обумовлений день, щотижня.

Залишки дистриб'ютора переводяться в грошовий вираз (за закупівельними цінами). Із загальної суми відвантаження віднімається загальна сума оплати і сума залишків на складі дистриб'ютора, тим самим ми розуміємо на яку суму дистриб'ютор продав продукції і яку суму він повинен заплатити.

У разі якщо дистриб'ютор не дотримується своїх обов'язків перед постачальником, за останніми залишається право перевести дистриб'ютора на 30-денну відстрочку.

Щовівторка та щочетверга регіональні менеджери повинені надати директору графік погашення дебіторської заборгованості по своїм клієнтам.

На рисунку 3.7 зображено розрахунок максимально допустимої дебіторської заборгованості для дистриб'юторів, які працюють по реалізації.

Дистр	Сумма в ценах УВК	Частота заказа за месяц	Ожидаемые продажи за один день	Отсрочка в днях	МАХ ДЗ
ІМПЕРІАЛ	1 516 798	1,00	5 796,68	30	173 900,36
Спроба ООО	844 682	0,60	6 712,70	18	120 828,65
Ефект НОВА	791 380	0,13	3 813,88	4	14 302,06
ТРИУМФ	768 280	1,17	2 604,34	35	91 151,87
АЗОВОПТТОРГ	722 748	0,89	3 387,88	27	90 343,46
ФОРТ-БІР-ПЛЮС	669 694	1,00	17 098,58	30	512 957,26
СД ЛТД ТОВ	330 183	0,38	1 597,66	11	17 973,65
Експозбут	317 257	0,86	1 952,35	26	50 203,30
ПОИСК	314 718	0,09	1 176,52	3	3 208,68
ЛАТОНА	224 822	0,17	1 645,04	5	8 225,21
Курилин	214 921	0,50	5 487,34	15	82 310,13
Алкотрейд	180 604	0,67	2 462,79	20	49 255,71
Виола	164 541	0,25	1 778,83	8	13 341,20
Ірбис	155 292	0,67	1 921,13	20	38 422,67
Коллега	122 254	0,13	606,22	4	2 273,32
ЕЛЛІПСІС	121 420	0,71	700,50	21	15 010,69
ГІГ-АНТ	103 337	0,50	543,88	15	8 158,21
ЛУЗАНІВКА	94 692	0,25	485,60	8	3 642,00
Гіппо	79 215	1,20	625,38	36	22 513,62
ТІП-ТОП	52 429	0,22	227,13	7	1 514,18

Рисунок 3.7 – Приклад розрахунку кредитних лімітів для дистриб'юторів

Вхідними даними стали вторинні продажі дистриб'ютора, взяті з щотижневих звітів, і дати первинних відвантажень на дистриб'ютора, взяті з бази 1С ПП «УВК». Знаючи очікуваний обсяг продажів за один день і приблизну частоту замовлень можна визначити максимально допустиму дебіторську заборгованість.

Якщо дистриб'ютор хоче зробити замовлення, але у нього є прострочена дебіторська заборгованість, регіональний менеджер повинен відмовити йому до погашення боргу.

### 3.2.2 Моніторинг вторинних продажів клієнтів

Продажі – це не відвантаження, і для збільшення обсягу продажів, мало «затоварити» склади дистриб'ютора, важливо, щоб продукція була реалізована кінцевому споживачеві. Саме тому сьогодні пріоритетне завдання постачальника не стільки управління відвантаженнями в дистриб'юційні ланка (Sell In), скільки управління продажами з них (Sale Out) – в торгові точки (ТТ). Такий підхід дозволяє виробнику перейти від моделі «виштовхування», яка передбачає відвантаження на склади дистриб'ютора про запас, до більш економічної моделі «витягування» і виконувати поставки виходячи з реальної потреби того чи іншого конкретного дистриб'ютора.

Таким чином, виробник сам вирішує, що продавати, де, коли і в якій кількості, а роль дистриб'ютора де-факто зводиться до логістичного партнерства, метою якого є якісне розподіл продукту на території.

Аналіз вторинних продажів в моніторингу фінансово-економічної безпеки є одним з найважливіших завдань на шляху до успіху. Для того щоб розуміти поточну ситуацію і бачити повну картину бізнесу, необхідно заздалегідь оцінювати всі ризики і оперативно приймати рішення. Компаніям,

які є виробниками і реалізують продукцію через дистриб'юторів, досить складно зібрати інформацію про те, яким є реальний обсяг продажів кінцевим споживачам.

При наявності даних про реальний обсяг продажів кінцевим споживачам компанія може коригувати плани поставки товару дистриб'юторам, грамотно управляти виробництвом, логістикою і оперативно приймати антикризові рішення. Маючи в своєму розпорядженні інформацію про кінцевих продажах, можна аналізувати динаміку попиту на продукцію і ефективність роботи партнерів.

Аналіз вторинних продажів – це важливе завдання для будь-якого виробника. Наприклад, маючи інформацію про вторинні продажі, компанія може відстежити фактичний попит на свою продукцію. Аналіз попиту є ще одним важливим завданням виробника, так як від результатів моніторингу залежить графік виробничої програми компанії, стратегія збуту її продукції, обсяг реалізованих товарів, отже, фінансові результати роботи підприємства. Попит відображає реальні обсяги реалізованої продукції, яку набуває покупець. Основними показниками, за якими фірма може судити про динаміку і обсяг попиту на її товар, є кількість потенційних покупців, час реалізації товару, його ціна і чутливість попиту до ціни.

Також інформація про вторинні продажі дозволяє гнучко відслідковувати реакцію споживачів на маркетингові кампанії виробника, такі як виведення на ринок продукту в новому обсязі одиниці товару, зміна дизайну упаковки або розміщення на ній інформації про проведені бонусних акціях («тепер 25% безкоштовно» і т. д.).

Крім цього, наприклад, в торговій точці може спостерігатися дефіцит товару, за яким не стежать дистриб'ютори, а значить, постачальник в результаті втрачає прибуток. Тому всі компанії в реаліях сучасної економіки так чи інакше зацікавлені в отриманні та аналізі даних про вторинні продажі. Ось тут і починаються проблеми.

Завдання компанії-виробника полягає в тому, щоб мотивувати дистриб'юторів здавати дані про свої продажі. Більш того, отримані дані, можуть бути представлені в різних форматах і довідниках, що створює додаткові труднощі при їх обробці. Тому зведення цих даних для підсумкового аналізу – досить трудомісткий процес.

Запропонована модель моніторингу дозволяє автоматизувати аналіз даних від дистриб'юторів і самого постачальника. Завдяки подібним технологіям можна звести інформацію з різних джерел, яка раніше була надана в різних форматах. Якщо використовувати готове рішення, то можна з мінімальними витратами оптимізувати процес обробки і аналізу даних про вторинних продажах.

В цілому аналіз вторинних продажів – це необхідний і корисний процес, витрати на який можна і потрібно мінімізувати, паралельно збільшивши прозорість і простоту підсумкових даних.

Згідно з угодою, дистриб'ютор зобов'язаний надавати звіт по продажах і залишкам щотижня по п'ятницях, за невиконання постачальник має право позбавити дистриб'ютора бонусів. Всі дані по продажах дистриб'юторів зберігаються в системі в максимально детальному вигляді (аж до торгової точки (ТТ), торгового представника (ТП), номерів документів, SKU і т.д.).

Моніторинг вторинних продажів дистриб'юторів акумулює всю інформацію з каналу дистрибуції, тим самим, забезпечуючи можливість вирішення різних завдань на всіх рівнях управління бізнесом:

а) вище керівництво: оперативна і управлінська звітність по роботі дистриб'юторів з дуже високою деталізацією (з точністю до торгової точки, SKU, торгового представника і т.д.) і на будь-який момент часу в масштабах всього бізнесу, як результат – обґрунтовані стратегічні рішення;

б) торговий маркетинг:

1) точні дані щодо кількості ТТ;

2) «спрацювали» з дистриб'ютором за встановлений часовий період;

3) контроль представленості продукції в ТТ;

4) контроль проведення акцій (як змінюється обсяг продажів по торговим точкам і номенклатурі після проведення акцій);

5) оперативне виявлення вузьких місць в реалізації продукту;

6) контроль роботи дистриб'юторів на основі не тільки фінансових, а й кількісних показників і інші;

в) комерційна служба:

1) відстеження динаміки продажів;

2) аналіз продажів в розрізі філій;

3) типів ТТ, видів продукції, брендів, SKU і т.д.;

4) планування продажів на підставі реальних статистичних даних і прогнозів попиту;

г) логістика:

1) оптимальний розрахунок ланцюжка поставок на базі достовірної та точної інформації;

2) оптимізація обсягу поставок виходячи з реальних потреб дистриб'ютора; відсутність дефіциту продукції в ТТ і т.д.

На рисунку 3.8 зображена інтерактивна панель, на якій можна побачити динаміку вторинних продажів по місяцях, по тижнях, динаміку кількості активних торгових точок по місяцях і по тижнях, надходження та витрачання грошових коштів, загальну динаміку первинних відвантажень, динаміку продажів за останній тиждень в розрізі дистриб'юторів. Всі ці діаграми можна фільтрувати по регіональному менеджеру, по дистриб'ютору, по населеному пункту, по датах, по торговим маркам, а також побачити продажі в розрізі «роздріб/мережа».

Дана панель дозволяє стежити за динамікою основних КРІ, в разі негативної динаміки, менеджер може поглибитися окремо по кожному

«занепалому» показнику і з'ясувати причину, після чого розробити рішення виниклої проблеми.

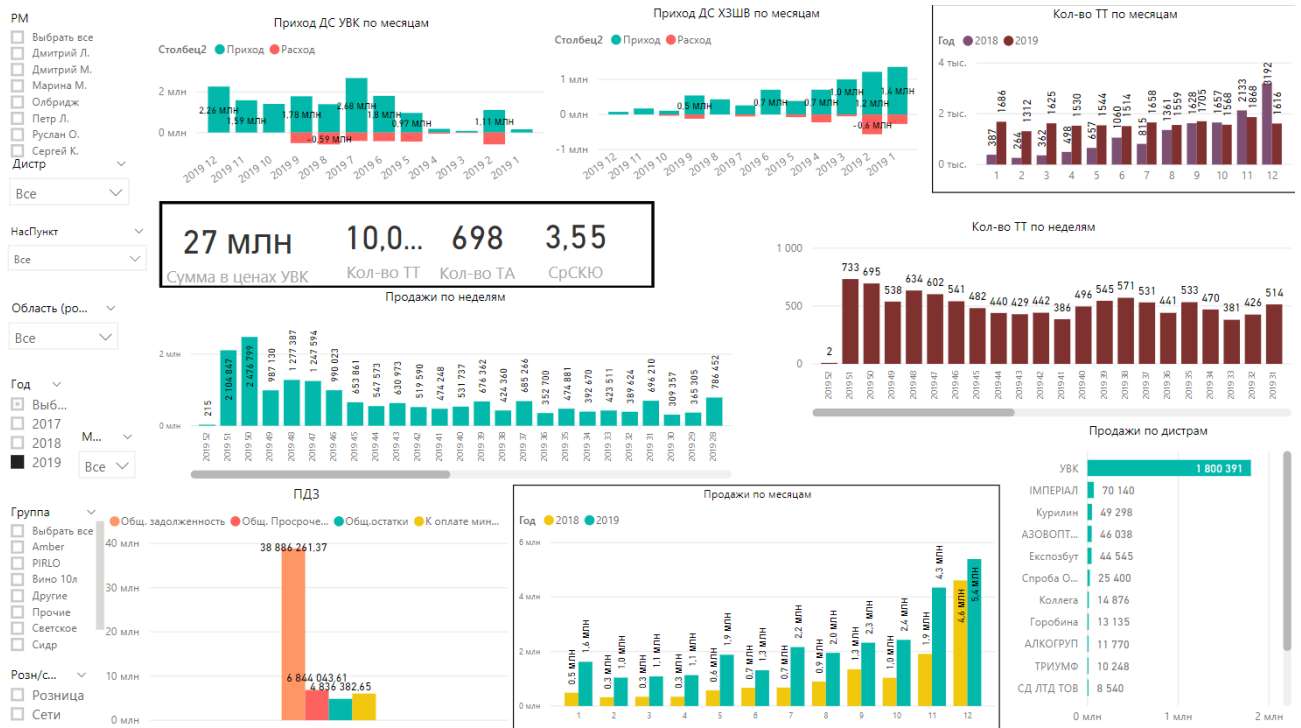


Рисунок 3.8 – Інтерактивна панель «Продажі в гривнях»

На рисунку 3.9 зображена інтерактивна панель на якій можна побачити план і факт вторинних продажів, скільки залишилося до виконання в грошовому вираженні і процентному. Друга діаграма зображує план і факт покриття. У даних діаграм кілька рівнів деталізації. Перший – регіональний менеджер, другий – дистриб'ютор, третій – населений пункт, четвертий – торгова марка. Також для наочності дана інформація представлена у вигляді візуалізацій. Всю панель також можна відфільтрувати за регіональному менеджеру, по дистриб'ютору, населеному пункту, датою і торговою марку.

На рисунку 3.10 зображена панель, яка призначена для моніторингу цін за якими дистриб'ютор відпускає товар кінцевому покупцю. Рекомендована ціна прописана в договорі, дистриб'ютор зобов'язаний дотримуватися прайса, в разі неузгодженого перевищення цін, регіональний менеджер може зажадати вкласти «зайвий» заробіток в загальні фонди Трейд-маркетингового розвитку.

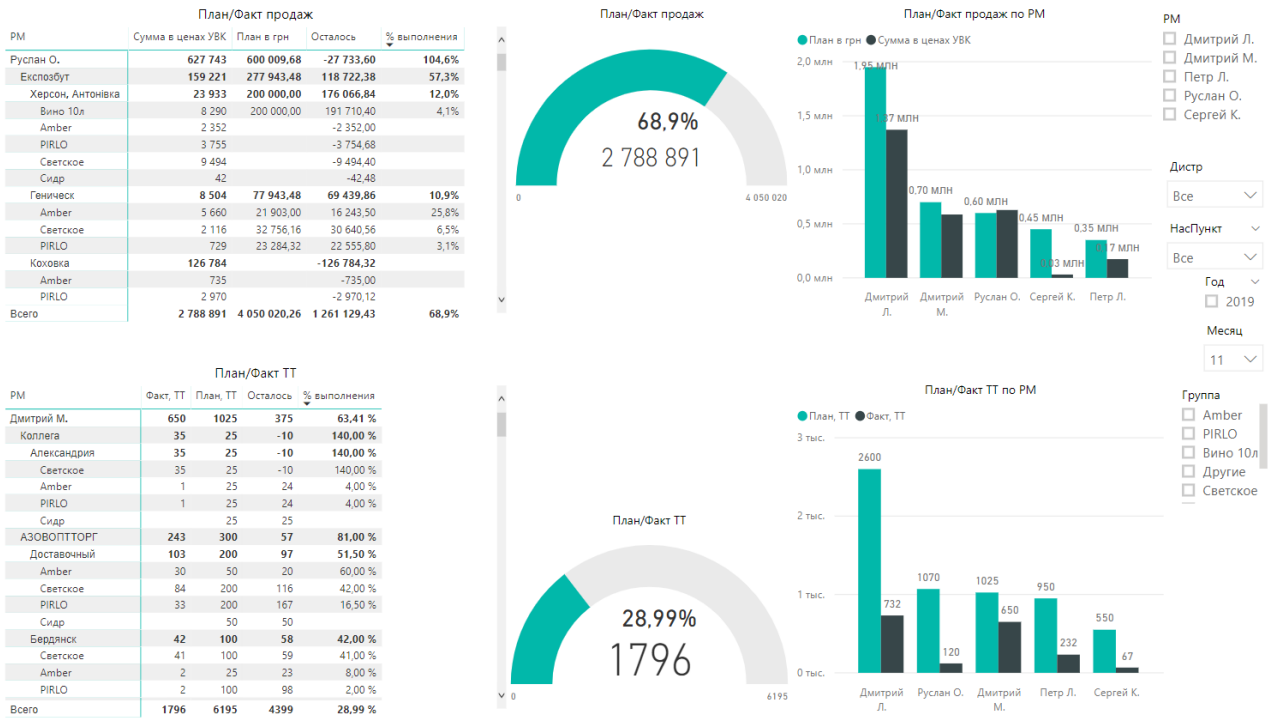


Рисунок 3.9 – Интерактивна панель «План/факт по регіональним менеджерам»

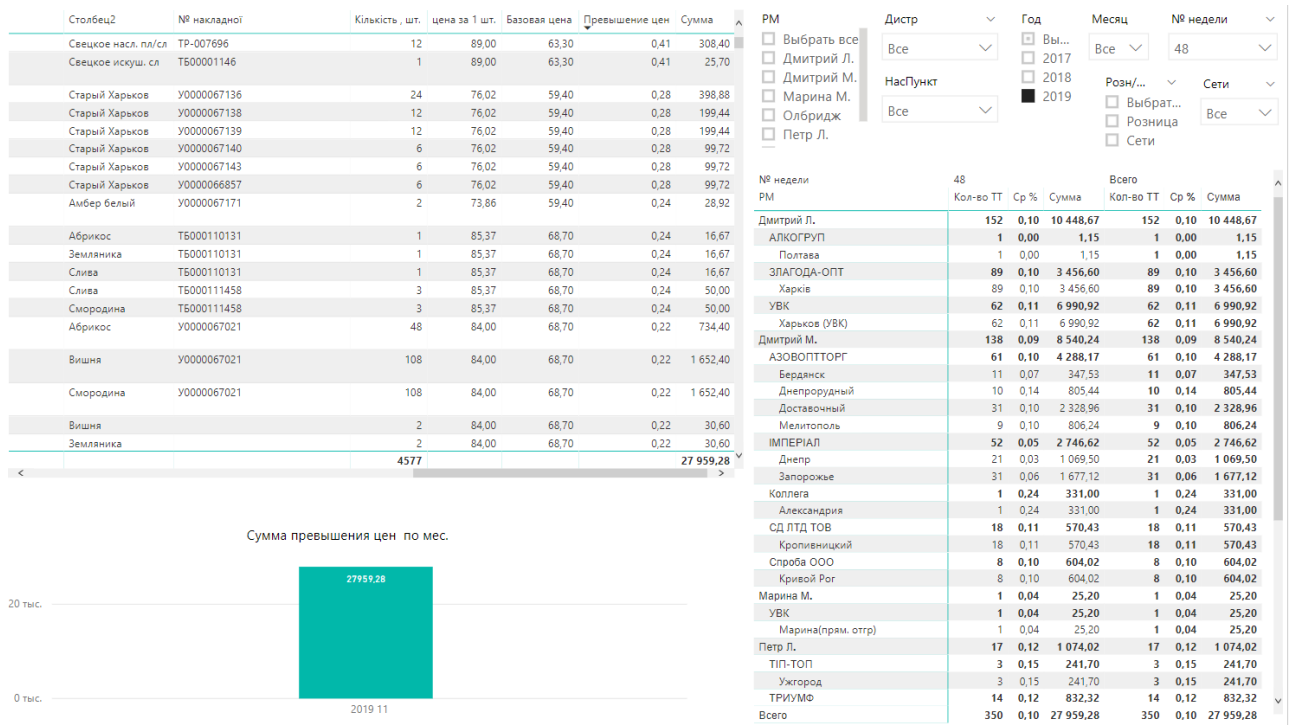


Рисунок 3.10 – Интерактивна панель «Перевищення цін»

На рисунку 3.11 зображена карта, на ній видно продажі по областях України в розрізі кожного регіонального менеджера. Дана візуалізація необхідна директору для стратегічного бачення території.

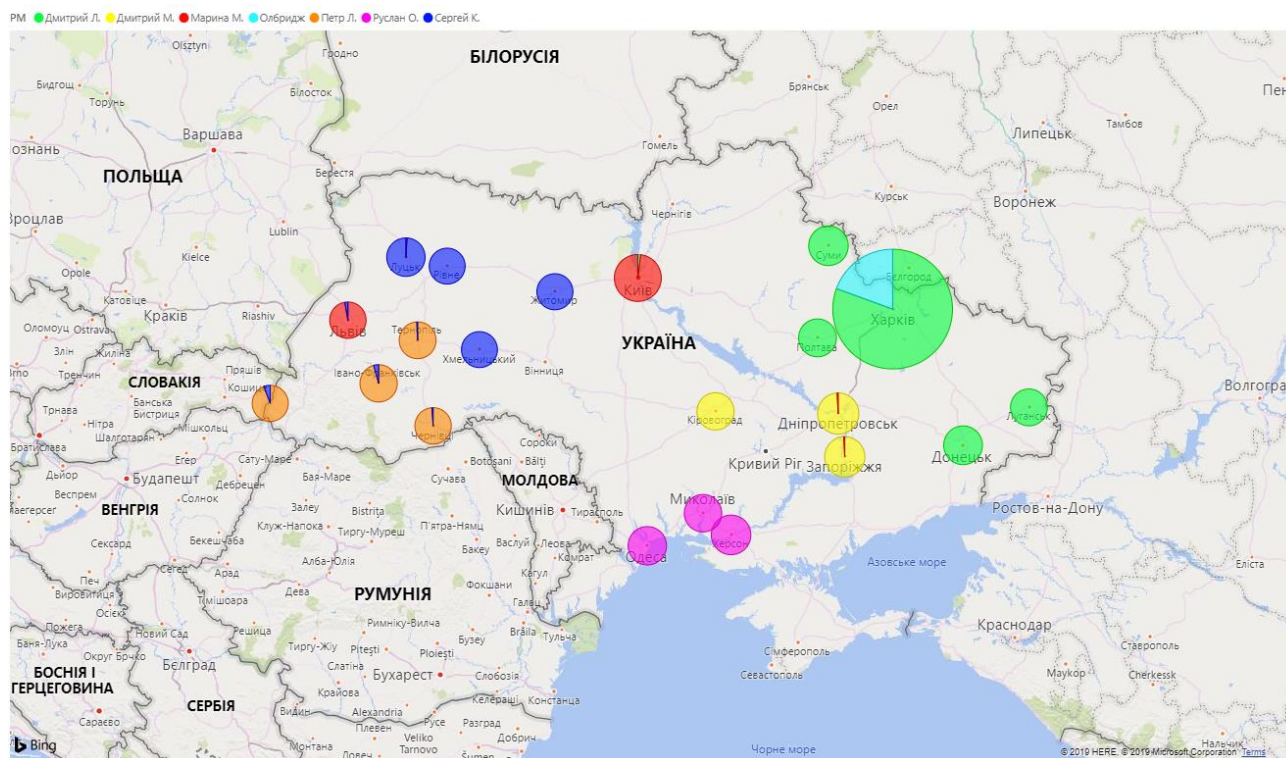


Рисунок 3.11 – Інтерактивна панель «Продажі по областям»

На рисунку 3.12 зображена інтерактивну панель «% продажів», яка використовується для більш детального і глибокого аналізу покриття.

На даній панелі можна побачити % продажів областей, % продажів кожного дистриб'ютора, % продажів кожного регіонального менеджера, % продажів по торговим маркам, а також порівняльний аналіз продажів дистриб'юторів до попереднього місяця.

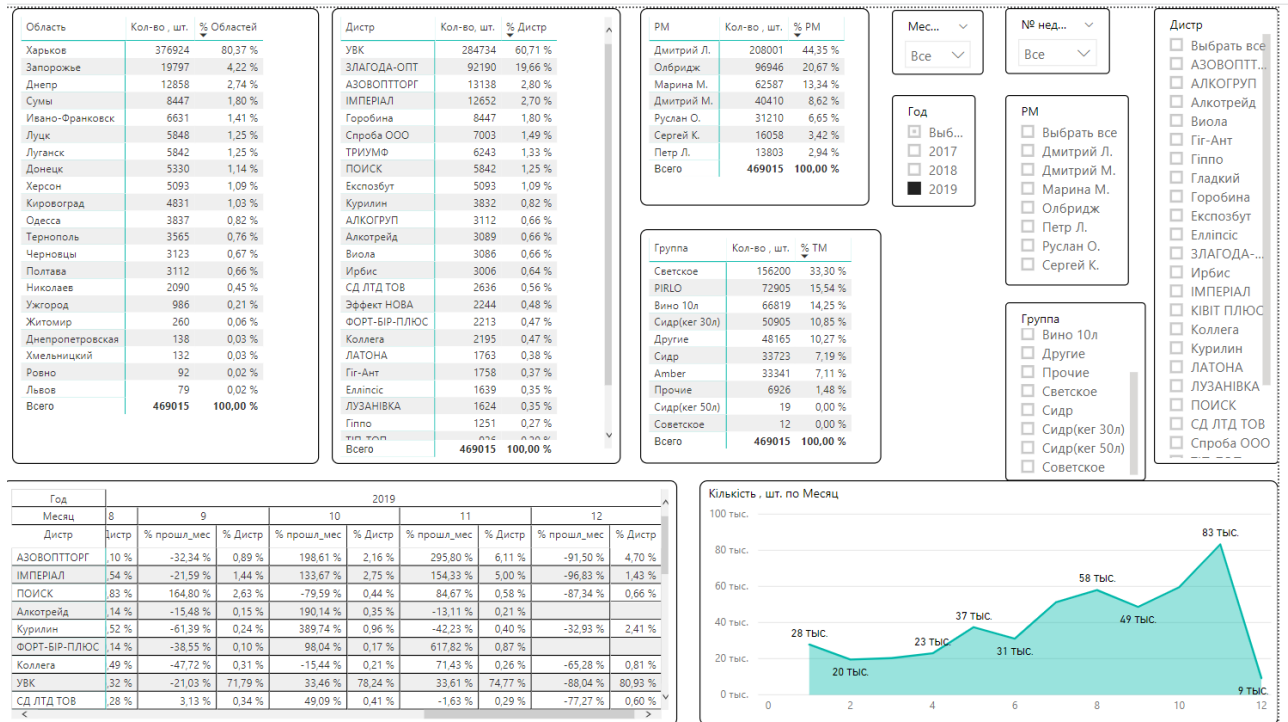


Рисунок 3.12 – Інтерактивна панель «% продажів»

На рисунку 3.13 відображено динаміку СКЮ по місяцях в штуках. Інформація такого роду потрібна регіональному менеджеру при створенні рекомендованого замовлення дистриб'ютору, особливо якщо дистриб'ютор новий, так як на панелі є фільтр по населеному пункту, завжди можна подивитися які позиції користуються успіхом на обраній території.

На рисунку 3.14 зображена панель більш детального аналізу по торговим маркам. Дана візуалізація має кілька рівнів деталізації: регіональний менеджер, дистриб'ютор, торговий агент, клієнт, адреса торгової точки. Дана панель використовується, наприклад, для підрахунку бонусів торгової команди.

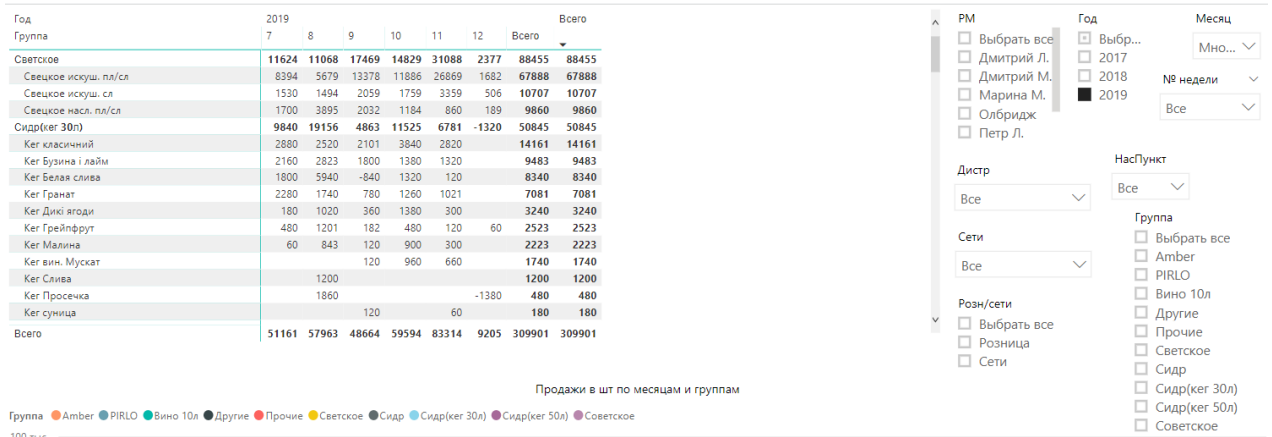


Рисунок 3.13 – Интерактивна панель «Динаміка СКЮ по місяцях»

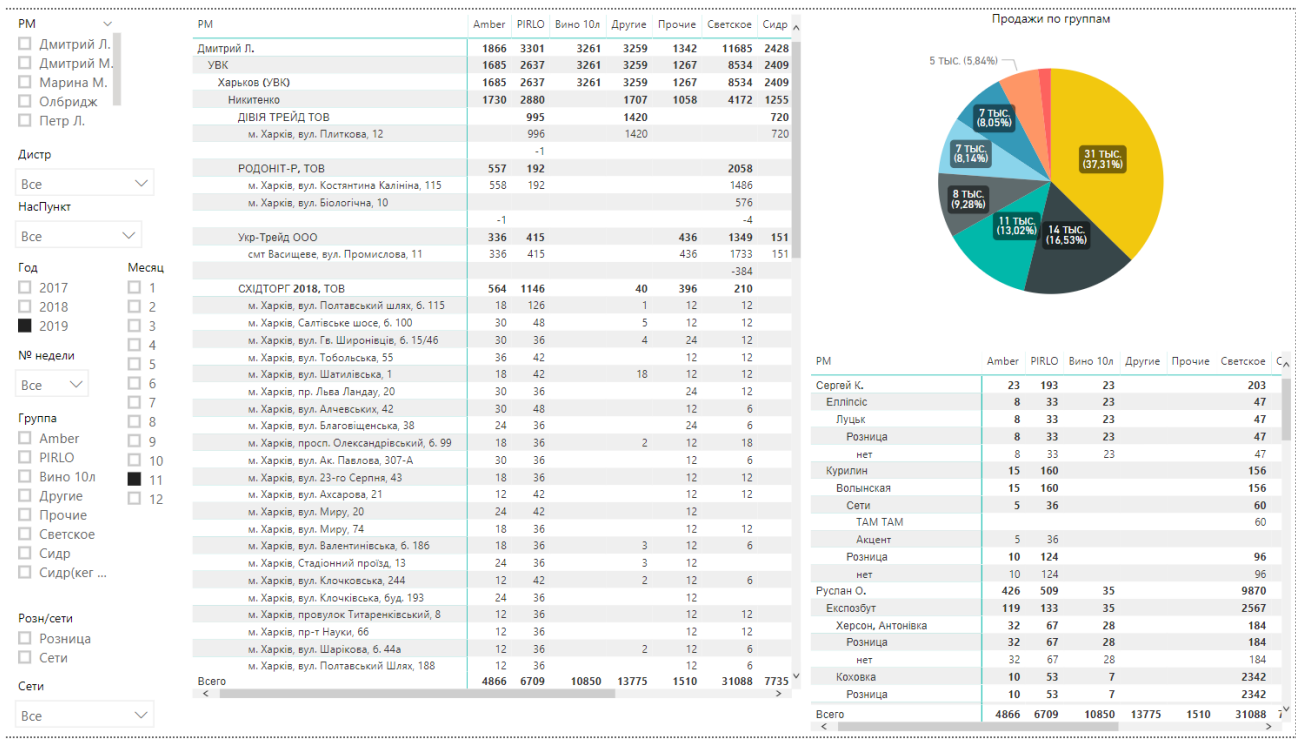


Рисунок 3.14 – Интерактивна панель «Динаміка по торговим маркам»

На рисунку 3.15 зображена панель, призначена для підрахунків бонусних пляшок. У більшості дистриб'юторів узгоджені акції, наприклад,

акція «б+1 на торговельну марку Pirlo». Це означає, що при продажу шести пляшок торгової марки Pirlo торгова точка отримує одну пляшку в подарунок. Фонд бонусних пляшок наповнюється постачальником і дистриб'ютором в процентному співвідношенні від суми відвантаженої продукції на дистриб'ютора. В кінці кожного місяця або по закінченню акції необхідно звести фонди. Дана візуалізація рахує максимальну кількість бонусних пляшок, яку могли роздати торгові агенти, враховуючи умови акцій, тим самим допомагає уникнути обману з боку дистриб'ютора. Якщо дистриб'ютор позначає в своїй номенклатурі бонусні пляшки, також можна вирахувати точну кількість розданих пляшок. Вся ця інформація допоможе максимально точно звести фонди, уникнувши непотрібних розтрат.

Год	сумР+А	сумР	сумА	сумСвет	Бонусы план 6+1	Бонусы план 5+1	Бонусы план 4+1	Бонусы факт	Бонусы в грн.
<b>2018</b>	<b>314</b>	<b>1086</b>	<b>190</b>	<b>6890</b>	<b>238</b>	<b>274</b>	<b>1692</b>	<b>1849</b>	<b>97 740,42</b>
<b>10</b>	<b>160</b>	<b>12</b>			<b>34</b>	<b>34</b>			
п'ятниця, 26 жовтня 2018 г.	160	12			34	34			
Егоровка ул. Калинина 37 м-н "Продукты" (Раздельнянский р-н)		6			1	1			
м.Одесса вул.Маршала Говорова 10-Б магазин	160				32	32			
Роздільнянський р-н с:Егоровка вул.Калініна 25 кафе"Мрія"		6			1	1			
<b>11</b>	<b>154</b>	<b>490</b>	<b>70</b>	<b>2257</b>	<b>99</b>	<b>117</b>	<b>552</b>	<b>633</b>	<b>33 973,08</b>
четвер, 1 листопада 2018 г.	12			1	2	2	0		
Одесса ул. Аэропортовская 9 кафе "Девятка"	12			1	2	2	0		
п'ятниця, 2 листопада 2018 г.		1			0	0			
Роздільнянський р-н с:Егоровка вул.Калініна 6/н		1			0	0			
субота, 10 листопада 2018 г.		10			0	2		2	112,08
Августовка ул. Новоселов 3 (Межлиманье)		5			0	1		1	56,04
Красноселка ул. Первомайская 4 А		5			0	1		1	56,04
вівторок, 13 листопада 2018 г.		12			2	2			
Любополь ул. Суворова 70 магазин		6			1	1			
с.Фонтанка вул.Сонячна 66		6			1	1			
середа, 14 листопада 2018 г.	73		8		8	13	1		
Кучурган вул.Одесска 2		5		1	0	1	0		
Кучурган ул. Одесская 1 Е магазин "Южанка"		5		1	0	1	0		
Кучурган ул. Одесская 13 Универсам "Дружба"		5		1	0	1	0		
м. Роздільна вул. Водопровідна 206		5		1	0	1	0		
м.Роздільна вул.Пушкінська 8а бар		6		1	1	1			
с. Фоміна Балка, пер. Червоний 1,		3		4	0	0	1		
с.Усатове вул.Л.Семеренка 336		2			0	0			
с.Фонтанка вул.Сонячна 66		6			1	1			
село Лиманка, Червоний Хутір, вул. Маршала Жукова 38 павільон №2085 (оптовий ринок)		36			6	7			
четвер, 15 листопада 2018 г.	26	78		28	14	18	6	17	952,68
65000 г. Котовск, ул. Ленина, дом. 95,		12		16	2	2	4	2	112,08
66700, Фрунзовский р-н., с. Загорье, ул. Центральная, по дороге на Затишье.		6			1	1		1	56,04
66706, Одесская обл., Фрунзовский р-н, с. Росияновка, на дому		10			1	2		2	112,08
66842, Ширятовский р-н, с. Саханське, вул. Леніна 11, бар "Катюша"		6			1	1		1	56,04
67141, с. Орел, вул. Калініна, дом № 15		10			1	2		2	112,08
67932, Кр. Окнянский р-н, с. Малаївці		6			1	1		1	56,04
67934, Кр. Окнянский р-н, с. Ткаченка		11			2	2		2	112,08
Коминтерновский р-н.с.Первомайская ул.Мира		5		1	0	1	0		
м. Захарівка, вул. Леніна 88, крамниця. "Дежурний"		6			1	1		1	56,04
<b>Всего</b>	<b>365</b>	<b>1433</b>	<b>418</b>	<b>8342</b>	<b>308</b>	<b>353</b>	<b>1998</b>	<b>1984</b>	<b>105 110,16</b>

Рисунок 3.15 – Візуалізація «Бонусні пляшки»

Наприклад, візьмемо розрахунок витрат фондів дистриб'ютора ТОВ «Форт-Бір». Для даного дистриб'ютора були узгоджені акції «б+1 для торгової марки Pirlo» і «5+1 для торгової марки Amber». За даними дистриб'ютора вони

витратили весь фонд і тепер для продовження акції їм потрібні ще бонусні пляшки. За даними первинних відвантажень, на початок акції фонд був наповнений на 85 404,96 грн., в перерахунку на пляшки – 1 524 пляшок.

Якщо подивитися на візуалізацію, то можна побачити, що по акції «6+1» можна було роздати 308 пляшок, це максимальна кількість, по акції «5+1» – 353, в сумі 661 пляшка. Проаналізувавши дану візуалізацію було з'ясовано, що крім узгоджених акцій торгова команда роздавала бонусні пляшки по акції «4+1 на торговельну марку Світське». Таким чином дистриб'ютор хотів компенсувати свої витрати за рахунок постачальника. У даній ситуації завдяки моніторингу витрат фондів ПП «УВК» не понесла зайвих витрат на суму 68 067,72 грн.

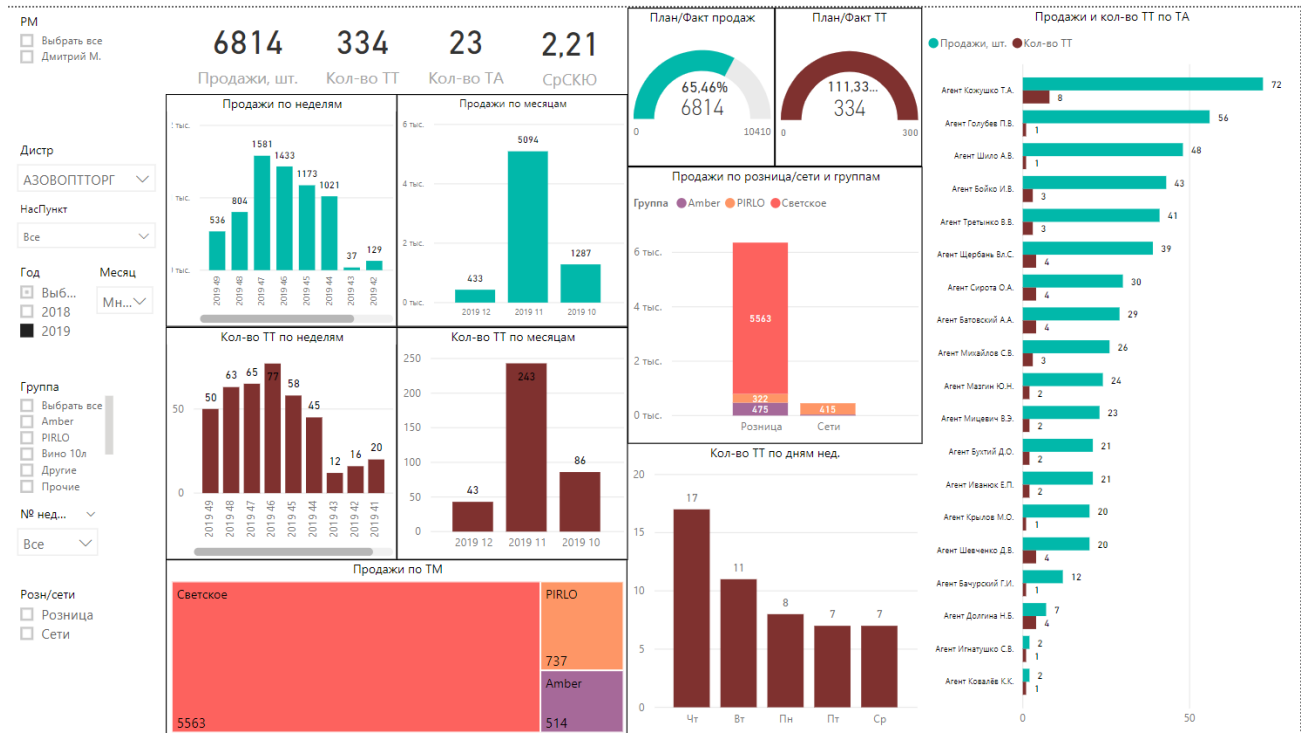
На рисунку 3.16 зображена панель, призначена для щотижневого звіту дистриб'юторам. Кожен регіональний менеджер зобов'язаний скидати скріншот даної панель своїм дистриб'юторам щопонеділка, а також скласти план на поточний тиждень.

На даній панелі можна бачити:

- рейтинг торгової команди з продажу і активних торгових точок;
- план-факт з продажу та покриття;
- динаміку продажів по місяцях і тижнях;
- продажі в розрізі торгових марок;
- продажі в розрізі роздріб / мережа;
- кількість активних торгових точок по днях тижня.

Всі ці дані необхідні для роботи з торговою командою дистриб'ютора.

На рисунку 3.17 зображена візуалізація, яка показує більш детальну інформацію по торговій команді в динаміці.



Рисунку 3.16 – Інтерактивна панель «Звіт для дистриб'юторів»

Причин низьких продажів може бути багато – від відсутності товару на складах до його повернення покупцями. Якщо обсяги продажів торгового агента впали, необхідно проаналізувати такі показники: кількість спрацьованих точок, кількість точок по днях тижня (в середньому торговий агент повинен обслуговувати 20 торгових точок в день), середнє СКЮ. Виявивши причину падіння продажів, менеджер повинен зв'язатися з супервайзером даної команди і пропрацювати план по усуненню виявилися причин.

Автоматизована програма дозволяє зменшити часові та фінансові витрати на проведення аналітичних процесів, робить їх більш оперативними, точними і ефективними.

Год № недели PM	2019			46			47			48			49			Всего		
	Количество Адреса ТТ	Кількість, шт.	СрСКЮ	Количество Адреса ТТ	Кількість, шт.	СрСКЮ	Количество Адреса ТТ	Кількість, шт.	СрСКЮ	Количество Адреса ТТ	Кількість, шт.	СрСКЮ	Количество Адреса ТТ	Кількість, шт.	СрСКЮ	Количество Адреса ТТ	Кількість, шт.	СрСКЮ
Дмитрий Л.	198	5482	2,91	227	4505	3,09	232	5528	2,40	306	9783	2,86	167	5750	2,37	807	31048	3,30
УБК	104	4596	4,33	107	3682	5,12	113	4529	3,37	142	8596	4,18	70	5081	2,99	310	26484	5,90
Харьков (УБК)	104	4596	4,33	107	3682	5,12	113	4529	3,37	142	8596	4,18	70	5081	2,99	310	26484	5,90
Никитенко	38	3891	4,79	29	2000	7,45	32	2765	2,78	40	3475	4,63	16	4612	2,31	46	16743	11,52
Джаббаров Тимур Акберович	6	508	1,33	4	432	1,00	2	40	1,00	7	2089	3,43	5	315	2,40	9	3384	3,44
Дударев Денис	10	173	3,00	13	199	2,69	18	389	2,72	16	456	4,94	13	286	2,15	41	1503	4,37
Ена Максим	8	188	3,50	15	340	3,33	15	252	2,40	13	233	2,85	11	199	3,09	38	1212	4,24
Крыжановский Евгений	7	126	5,86	10	142	4,60	7	194	4,57	16	602	4,25	1	7	6,00	37	1071	5,11
Верпичий Александр	7	121	5,29	9	150	7,11	11	163	5,82	13	235	5,54	1	384	1,00	31	1053	7,10
Бабчук Алексей Михайлович	1	12	2,00				1	11	7,00	1	1008	1,00	1	1	1,00	1	1032	9,00
Федорова Елена	4	98	2,00	5	83	3,40	5	53	3,80	8	92	2,88	9	462	1,78	25	788	3,04
Тимченко Оксана	6	112	3,50	7	218	5,43	5	203	4,00	7	183	4,14	2	63	5,50	19	779	5,74
Дудник Алексей Игоревич				5	37	6,20	16	346	3,31	22	141	3,09	4	39	5,75	38	563	4,37
Величко Антон	6	107	7,00	5	43	3,80	3	35	2,00	3	80	3,33	9	93	4,33	22	358	5,18
Николенко Сергей	10	114	2,70	4	34	6,25				1	2	1,00				15	150	3,53
Калган Александр	1	9	7,00	1	4	3,00	1	2	2,00							1	15	12,00
Шевченко Артем	1	12	2,00													1	12	2,00
Черненко Анастасия Вячеславовна							1	4	4,00							1	4	4,00
Лалич Дмитрий	1	-875	16,00				1	72	1,00							2	-803	8,50
Ярмак Федор													1	-1380	1,00	1	-1380	1,00
ЗЛАГОДА-ОПТ	58	415	1,05	89	629	1,17	78	692	1,32	100	699	1,25	22	123	1,32	280	2558	1,26
Харків	58	415	1,05	89	629	1,17	78	692	1,32	100	699	1,25	22	123	1,32	280	2558	1,26
Красля Вадим Петрович	21	74	1,00	38	186	1,00	24	195	1,13	29	117	1,00	9	27	1,00	91	599	1,04
Чигрин Зоя Александрівна	2	114	1,00				3	60	1,00	5	76	1,40	1	12	2,00	10	262	1,30
Тяглицев Сергей Григорович	3	53	1,33	5	70	1,60	4	67	2,00	6	48	1,00	1	5	1,00	17	243	1,47
Железняк Христина Александрівна	2	7	1,00	5	60	1,00	5	15	1,40	8	75	2,00				14	157	1,71
Мороз Ежен Валерійович				5	27	1,00	6	36	1,33	6	54	1,17	3	25	2,00	20	142	1,30
Чернявский Сергей Владимирович	4	16	1,00	2	30	1,50	4	52	1,75	3	30	1,33	1	12	1,00	10	140	1,70
Синцов Александр Андрійович	4	33	1,00	2	24	1,00	3	24	1,00	4	25	1,25				13	106	1,08
Бакуменко Олексій Ігоревич	1	18	2,00	3	42	1,33	1	36	2,00	1	6	2,00				5	102	1,80
Козлов Александр Сергійович	6	47	1,17	3	10	1,00	4	21	1,50	4	22	1,25				17	100	1,24
Іванов Руслан Юрійович	2	2	1,00	7	69	2,14	3	7	1,33	6	17	1,33				17	95	1,65
Овсєніков Сергій Іванович				3	30	1,00	1	3	1,00	4	35	1,25	2	27	1,50	7	95	1,43
Літвін Євген Валерійович	1	6	1,00				1	60	1,00	1	12	1,00				1	78	2,00
Антіпов Олександр Олександрович	2	9	1,00	3	24	1,00	3	18	1,00	4	16	1,00				9	67	1,00
Свідло Ганна Сергіївна	2	10	1,00	2	17	1,00	1	3	1,00	1	36	2,00				5	66	1,20
Волокітін Олег Олегович				3	18	1,00	3	30	1,33	3	11	1,00				8	59	1,25
Корфанова Вікторія Геннадіївна							2	24	2,50	2	16	1,50				3	40	2,33
Корнієнко Світлана Миколаївна				3	9	1,33	1	12	1,00	2	9	2,50	2	7	2,00	6	37	1,67
Холоша Андрій Васильович										1	30	2,00				1	30	2,00

Рисунок 3.17 – Візуалізація «Динаміка торгових агентів»

Залежно від того, як часто і сильно буде простежуватися тенденція відставання тих чи інших торгових агентів, регулярні зриви планового виконання продажів або їх негативна тенденція розвитку дозволять:

- провести відповідні коригування в стратегіях продажів;
- вдосконалення системи мотивації;
- перерозподіл територіальних зон.

Таким чином зробивши за допомогою моделі моніторингу продажі дистриб'юторів (Sale Out) керованими, автоматично вирішуються і завдання, пов'язані з відвантаженнями в дистрибуційні ланки (Sell In). Знаючи реальні потреби кожного свого дистриб'ютора, немає необхідності робити відвантаження в запас, побоюючись дефіциту «на полиці». В результаті – постачальник заощаджує, як мінімум, за рахунок наступних моментів:

- зниження рівня складських запасів – як у постачальника, так і у дистриб'юторів;

- поліпшення логістики на кожній ділянці ланцюжка поставок (як наслідок, знижуються логістичні витрати);
- рівномірний розподіл і стабільна присутність товару «на полиці» працює на підвищення лояльності до торгової марки (в результаті, зменшуються витрати на маркетингові акції та ін.);
- наявність повної інформації з продажу дистриб'юторів є основою для оптимізації продуктової лінійки (відповідно, постачальник не витрачає «вхолосту» ресурси на просування видів продукції, які «не йдуть» на ринку, а стимулює ті продукти, які є перспективними і можуть принести прибуток);
- можливість об'єктивно оцінити якість роботи – як власних співробітників, так і дистриб'юторів (отже, постачальник вибудовує правильну систему мотивації, скорочує плінність кадрів і не переплачує тим, чия робота не відповідає встановленим KPI).

### 3.2.3 Моніторинг запасів дистриб'ютора

Проблема управління запасами, можна сказати, актуальна для всіх ланок ланцюга поставок однаково, її прояви у виробників, дистриб'юторів і в торговельній мережі мають відмінності з різними наслідками. На рівні виробника out-of-stock становить від 5 до 15% (його центрального заводського складу). На рівні філій або дистриб'юторів по цій продукції out-of-stock вже коливається від 10 до 25%. На рівні торговельних точок це буде від 15 до 30%. Таким чином, у міру руху в ланцюзі постачань ближче до кінцевого споживача, в точках продажів, в яких априорі непередбачуваність і коливання попиту істотні, out-of-stock стає вище. Але якщо торговельні точки переконують себе в тому, що не сильно від цього страждають, оскільки в разі відсутності улюбленого товару споживач нібито часто бере заміник, то

проблема out-of-stock для дистриб'ютора критична. Дистриб'ютори за визначенням є найбільш обділеними в ланцюзі постачань, перебуваючи під істотним тиском як виробника, так і торгових точок.

З іншого боку, збереження високих рівнів запасів не є кращим напрямком через збитки, які воно генерує з точки зору витрат на зберігання запасів і замороженого в запасах капіталу.

Таким чином моніторинг складських запасів відіграє важливу роль.

На рисунку 3.18 представлена візуалізація, призначена для моніторингу запасів дистриб'юторів.



Рисунок 3.18 – Інтерактивна панель «Дні запасів»

Дана візуалізація складається з декількох рівнів деталізації: регіональний менеджер, дистриб'ютор, територія, торгова марка, СКЮ.

Перша колонка відображає реальні залишки на складі дистриб'ютора. Друга колонка відображає продаж за останні 6 тижнів. Після чого модель вираховує на скільки днів вистачить цих запасів.

Кольорове рішення відображає знаходження залишків товарів в рамках цільового запасу або поза ним (червоний – менше 10 днів, помаранчевий – від 10 до 14, зелений – більше 14 днів).

На рисунку 3.19 можна побачити, що у дистриб'ютора ТОВ «АЗОВОПТТОРГ» спостерігається out-of-stock з кількох СКЮ, при чому по самим продаваним. Тим самим якщо вчасно не вирішити дану проблему, ПП «УВК» і сам дистриб'ютор втратять продажі.

Таблица № 1

№ недели	49		
РМ	Остатки	Продажи за посл. 6 нед.	Дней запаса
Дмитрий М.	3115	2581	196
ИМПЕРИАЛ	3115	2581	196
Запорожье	3115	2581	196
Amber	148	217	28
Шардоне	16	45	9
Пино Франс	20	32	13
Рислинг	43	81	16
Пино Нуар	18	22	16
Москато	51	37	28
Сидр	42	38	37
Сидр Малина		14	
Сидр классичный	8	4	10
Сидр Грейфрут	11	11	15
Сидр Бузина і лайм	12	6	30
Сидр Дикі ягоди	11	3	37
Светское	2265	1907	66
Свецкое искуш. пл/сл	1683	1613	31
Свецкое насл. пл/сл	176	109	48
Свецкое искуш. сл	406	185	68
PIRLO	660	419	196
Вишня	71	98	22
Мускат	91	89	31
Слива	92	87	32
Абрикос	76	70	33
Земляника	189	57	89
Смородина	141	18	186
Всего	3115	2581	196

РМ:  Дмитрий М.

Год:  2018  2019

№ недели: 49

Группа:  Amber  PIRLO  Светское  Сидр

Дистр:  Выбрать все  АЗОВОПТТОРГ  ИМПЕРИАЛ  Салтовский мясо...  УВК

НасПункт: Все

Область (розта...): Запорожье

Рисунок 3.19 – Інтерактивна панель «Дні запасів ТОВ «ІМПЕРІАЛ»»

Даний дистриб'ютор знаходиться в Запорізькій області, якщо відфільтрувати всіх дистриб'юторів по даній області, на рисунку 3.18 можна помітити, що у ще одного дистриб'ютора з'явився out-of-stock. Дані замовлення необхідно поєднати для скорочення логістичних витрат.

Формуючи замовлення необхідно враховувати логістичні витрати, які повинна складати 5% від загальної суми замовлення, знаючи суму замовлення необхідно розподілити кількість пляшок згідно кратності палет.

Таким чином управління запасами дистриб'ютора плавно переходить в управління відвантаженнями на дистриб'ютора.

При формуванні замовлення необхідно дотримуватися необхідного обсягу, при зайвої поставки є висока ймовірність заморозки дебіторської заборгованості, так як дистриб'ютор не платитиме за товар, який він не може продати. Тому для збільшення первинного замовлення необхідно збільшити вторинні продажі дистриб'ютора. Але тут потрібно зробити одне застереження, не можна збільшити вторинні продажі тих СКЮ, яких зовсім немає на залишках, в таких випадках, необхідно вирахувати середню продажність по торговій марці. Якщо дана торгова марка не заведена у дистриб'ютора, можна скористатися даними по території, на якій перебуває даний дистриб'ютор.

Таким чином, моніторинг всіх чотирьох основних процесів дозволяє уникати (мінімізувати) ризиків, тим самим контролювати фінансово-економічну безпеку дистриб'ютора.

### 3.2.4 Моніторинг результатів регіональних менеджерів

На рисунку 3.20 наведено рейтинг регіональних менеджерів ПП «УВК».

Підсумковий бал рейтингу складається з п'яти КРІ:

- а) приріст продажів за минулий місяць (коефіцієнти значимості 0,3);
- б) відсоток активної клієнтської бази від загальної клієнтської бази (покриття) (коефіцієнти значимості 0,15);
- в) виконання плану продажів (коефіцієнти значимості 0,2);
- г) виконання покриття за національними мереж, даний показник складається з двох складових (коефіцієнти значимості 0,25):
  - 1) відсоток підключених торгових точок;

2) відсоток введених СКЮ від планованої кількості;

д) виконання плану по торговим точкам (коефіцієнти значимості 0,1).

Дані коефіцієнти кожен керівник вибирає на свій розсуд в залежності від цілей, якими він керується. Після додавання формул рейтингу, підсумкової формули, яка розраховує положення регіонального менеджера в рейтингу, і коефіцієнтів важливості отримуємо підсумковий вид рейтингу.



Рисунок 3.20 – Інтерактивна панель «Рейтинг»

На рисунку 3.21 зображена панель розширеного розрахунку рейтингу, яка дає глибоко розібратися в причинно-наслідкових зв'язках і відповісти на питання топ-менеджменту, який обов'язково виникне після погляду на попередню панель. Також дані візуалізації допоможуть проаналізувати якість роботи регіональних менеджерів, тим самим виявити причину погіршення / поліпшення роботи.

Існує кілька заходів, що застосовуються до працівників, які потрапили в червону зону.

Прирост продаж (1)				АКБ от ОКБ (2)				%план продаж (3)			
РМ	Наст	Прош	Прирост	РМ	ОКБ	ТТ факт	%	РМ	Продажи план	Продажи факт	%
Руслан О.	11882	2370	401,35 %	Петр Л.	3125	231	7,39 %	Дмитрий М.	9077	10368	114,22 %
УБК	7566	108	6905,56 %	ТРИУМФ	800	164	20,50 %	АЗОВОПТТОР	2874	5994	177,24 %
ФОРТ-БІР-ПЛЮС	776	101	668,32 %	Ивано-Франковск	800	82	10,25 %	Бердянск	474	606	127,85 %
Експозит	2855	466	512,66 %	Вино 10л	800	82	10,25 %	Светское	195	567	290,77 %
ЛУЗАНВКА	18			PIRLO	700	65	9,29 %	Amber	56	14	25,00 %
Ирбис	685	1677	-59,15 %	Светское	700	54	7,71 %	PIRLO	167	25	14,97 %
Дмитрий М.	10698	5401	101,78 %	Amber	700	30	4,29 %	Сидар	56		
АЗОВОПТТОР	5094	1287	295,80 %	Сидар(кет 30л)	1			Доставочны й	2400	2019	84,13 %
ИМПЕРИАЛ	4166	1638	154,33 %	ПГ-АНТ	400	33	8,25 %	Светское	1115	1377	123,50 %
Коллега	216	126	71,43 %	Тернополь	400	33	8,25 %	Всего	36888	20994	56,90 %
Спроба ООО	650	544	19,49 %	Всего	28729	1501	5,22 %				
Всего	83365	59594	39,89 %								

Сети (4)						%план ТТ (5)					
РМ	Кол-во ТТ план	Кол-во ТТ факт	% ТТ (сетей)	Кол-во СКЮ план	Кол-во СКЮ факт	% СКЮ	Итоговый % по сетям	РМ	ТТ факт	ТТ план	%
Дмитрий Л.	655	145	22,14 %	312	105	33,65 %	7,45 %	Дмитрий М.	650	1025	63,41 %
Горобина	77	3	3,90 %	72	5	6,94 %	0,27 %	Коллега	35	25	140,00 %
Кошнк. ОПТ Маркет	25	3	12,00 %	10	5	50,00 %	6,00 %	Александрия	35	25	140,00 %
Амбар	11			10				Светское	35	25	140,00 %
Весека, Клунок	12			9				PIRLO	1	25	4,00 %
ЕЖИК	6			7				Сидар	1	25	4,00 %
Наш Супермаркет	2			10				Сидар	25		
Сам Маркет	11			11				АЗОВОПТТОР	243	300	81,00 %
ТНЦ Вин Санто	8			8				Доставочный	103	200	51,50 %
ТОЧКА	2			7				Amber	30	50	60,00 %
ЗЛАГОДА-ОПТ	410	93	22,68 %	225	2	0,89 %	0,20 %	Светское	84	200	42,00 %
ЗНАК	4	3	75,00 %	6	1	16,67 %	12,50 %	PIRLO	33	200	16,50 %
Кисет	240	90	37,50 %	4	1	25,00 %	9,38 %	Сидар	50		
Альфа Плюс	1			9				Бердянск	42	100	42,00 %
Аттика	1			2				Светское	41	100	41,00 %
Баскет	9			7				Amber	2	25	8,00 %
Борисфен	21			13				PIRLO	2	100	2,00 %
ВОСТОРГ	3			7				Всего	1862	6195	30,06 %
Данилевский	1			10							
Дарс	8			8							
Десна	9			7							
ДИТМА	35			5							
Всего	1537	171	11,13 %	557	119	21,36 %	2,38 %				

Рисунок 3.21 – Интерактивна панель «Рейтинг (докладно)»

Щоденні чек-листи, як тільки фахівець потрапляє в червону зону, він зобов'язаний кожен день за підсумком робочого дня відправляти чек-лист на ім'я безпосереднього керівника, в якому буде відображена його діяльність протягом дня. Керівник повинен самостійно контролювати цей процес, для того щоб у нього склалося розуміння того, наскільки ефективно фахівець розпоряджається робочим часом, і чи розуміє він основні цілі компанії.

Щотижневі пропозиції по збільшенню власної ефективності. За підсумками тижня фахівець заповнює звіт у вільній формі на тему «Мої дії на наступному тижні для підвищення власної ефективності». Даний звіт необхідно заповнювати письмово. Після того як фахівець закінчить заповнення даної форми, керівник повинен детально розібрати всі пункти з фахівцем персонально.

Щотижневі збори для фахівців червоної зони. Керівник проводить збори з метою з'ясування причини низьких показників.

Призначення додаткових онлайн курсів.

Сукупність цих процесів значно оживляє систему рейтингу в компанії. Система рейтингу була впроваджена в червні 2019 року і вже показала свою високу ефективність. На рисунку 3.22 можна побачити динаміку вторинних

продажів регіонального менеджера, який кілька місяців поспіль знаходився в червоної зони. За п'ять місяців роботи обсяг вторинних продажів даного співробітника збільшився у 8 разів.

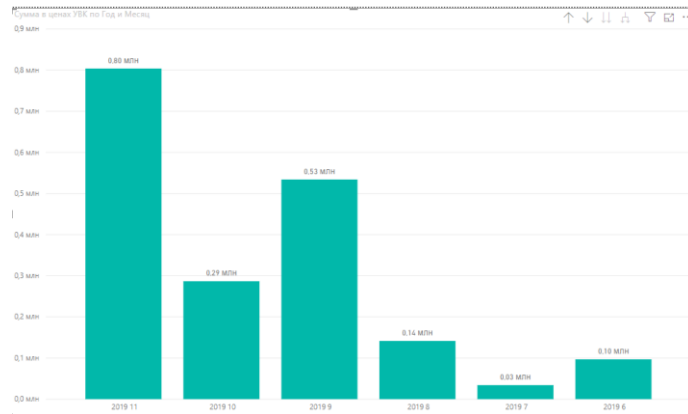


Рисунок 3.22 – Динаміка вторинних продажів Острорухова Руслана

Отже, в третьому розділі було створено методологічні рекомендації, щодо моніторингу фінансово-економічної безпеки. З'ясовано, що для оптимізації виробництва компаніям необхідно знати потреби кінцевого споживача. Для того щоб дистриб'ютори не відмовлялися надавати дані, повинна бути побудована злагоджена система аналітики, яка б задовольняла всіх учасників процесу. Розглянуто основне комплексне програмне забезпечення Power BI, його переваги та можливості. Були розроблені всі необхідні параметри контролю (KPI). Представлена модель моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «УВК». Запропоновано шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки ПП «УВК».

Були проаналізовані клієнти за обсягами реалізації елементами ABC-аналізу, в основі якого лежить принцип Парето. Та розглянуто приклад розрахунків наступних показників моніторингу дебіторської заборгованості ПП «УВК»: відстрочки платежу та кредитних лімітів для дистриб'юторів. Розглянуто показники моніторингу запасів дистриб'ютора та встановлено, що при формуванні замовлення необхідно дотримуватися необхідного обсягу,

тому що при зайвих поставках є висока ймовірність заморозки дебіторської заборгованості.

Аналіз вторинних продажів в моніторингу фінансово-економічної безпеки є одним з найважливіших завдань. Моніторинг вторинних продажів дистриб'юторів акумулює всю інформацію з каналу дистрибуції, тим самим, забезпечуючи можливість вирішення різних завдань на всіх рівнях управління бізнесом. Розглянуто основні інтерактивні панелі: % продажів областей, % продажів кожного дистриб'ютора, % продажів кожного регіонального менеджера, % продажів по торговим маркам, а також проведено порівняльний аналіз продажів дистриб'юторів.

Таким чином зробивши за допомогою моделі моніторингу вторинні продажі дистриб'юторів керованими, автоматично вирішуються і завдання, пов'язані з моніторингом відвантажень на дистриб'ютора. Розглянуто показники моніторингу роботи персоналу ПП «УВК». Створено універсальну систему рейтингу регіональних менеджерів та запропоновано шляхи підвищення ефективності їх роботи.

Таким чином, моніторинг всіх основних процесів дозволяє уникати (мінімізувати) ризиків, тим самим контролювати фінансово-економічну безпеку дистриб'ютора. Автоматизована програма дозволяє зменшити часові та фінансові витрати на проведення аналітичних процесів, робить їх більш оперативними, точними і ефективними.

## ВИСНОВКИ

В умовах мінливості середовища функціонування підприємства, невизначеності багатьох економічних процесів, високого рівня фінансових ризиків постає необхідність в управлінні фінансово-економічною безпекою. Рівень фінансово-економічної безпеки підприємства повинен постійно перебувати під контролем, що може бути досягнуто за умови ефективної діагностики загроз оточуючого середовища.

У першому розділі роботи проаналізовано дослідження та публікації за обраною темою. Розглянуто методологічні аспекти моніторингу фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора. Проаналізовано формування організаційно-економічного механізму управління моніторингом фінансово-економічної безпеки дистриб'ютора. Проаналізовано вдосконалення моделей моніторингу економічно-фінансової безпеки дистриб'ютора.

У другому розділі роботи проаналізовано діяльність та показники для моніторингу фінансово-економічної безпеки ПП «Українська виноробна компанія».

У третьому розділі роботи запропоновано систему моніторингу фінансово-економічної безпеки для ПП «УВК». Визначено шляхи підвищення фінансово-економічної безпеки на досліджуваному підприємстві.

Таким чином, моніторинг всіх основних процесів дозволяє уникати (мінімізувати) ризиків, тим самим контролювати фінансово-економічну безпеку дистриб'ютора. Автоматизована програма дозволяє зменшити часові та фінансові витрати на проведення аналітичних процесів, робить їх більш оперативними, точними і ефективними.

Практична значущість отриманих результатів полягає у тому, що запропоновані практичні рекомендації можуть бути використані підприємствами для формування дієвої системи моніторингу фінансово-економічної безпеки підприємства

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Про підприємництво: Закон України від 07.02.1991 № 698-XII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/698-12/ed20030704>.
2. Обращение Франклина Рузвельта, 11 января 1944 г. URL: [http://www.fdrheritage.org/bill\\_of\\_rights.htm](http://www.fdrheritage.org/bill_of_rights.htm) (дата звернення: 25.11.2019).
3. Резолюция Генеральной Ассамблеи ООН. URL: <http://www.un.org/documents/ga/res/40/a40r173.htm> (дата звернення: 25.11.2019).
4. Economic Security Neglected Dimension of National Security? / Edited by Sheila R. Ronis // Institute for National Strategic Studies, National Defense University. С. 6-14. URL: <http://www.ndu.edu/press/lib/pdf/books/economic-security.pdf> (дата звернення: 25.11.2019).
5. Neu C.R. The Economic Dimensions of National Security. С. 1-10. URL: [http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph\\_reports/2006/MR466.pdf](http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/monograph_reports/2006/MR466.pdf) (дата звернення: 25.11.2019).
6. Lane Kenworthy. Economic security. 2013. С. 25-27. URL: <http://www.u.arizona.edu/~lkenwor/soc150c2-economicsecurity.pdf> (дата звернення: 25.11.2019).
7. Nesadurai E.S. Conceptualising Economic Security in an Era of Globalization: What Does the East Asian Experience Reveal. February 2005. С. 1-10. URL: [http://wrap.warwick.ac.uk/1963/1/WRAP\\_Nesadurai\\_wp15705.pdf](http://wrap.warwick.ac.uk/1963/1/WRAP_Nesadurai_wp15705.pdf) (дата звернення: 25.11.2019).
8. Скорук О.В. Національна економічна безпека держави та її складові елементи: *науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. Луцьк: Новий час, 2009. С. 84–88.
9. Сидоренко-Стеценко Д.В. Сутність проблеми економічної безпеки України та методи її моделювання. ДУ «Інститут економіки та прогнозування НАН України»: монографія. Київ: ЦУЛ, 2015. С.109–114.

10. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008. 48 с.
11. Варналій З.С., Мельник П.В., Тарангул Л.Л. Економічна безпека: підручник. Київ: Знання, 2009. 647 с.
12. Предборський В.А. Економічна безпека держави: підручник. Київ: Кондор, 2005. 391 с.
13. Користін О.Є., Барановський О.І., Герасименко Л.В. Економічна безпека: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2010. 368 с.
14. Про затвердження Методики розрахунку рівня економічної безпеки України: Наказ Міністерства економіки від 02.03.2007 N 60.
15. Бендигов М.А. Экономическая безопасность промышленного предприятия в условиях кризисного развития С. 1–5. URL: <http://irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/opus/search.pdf>. (дата звернення: 17.11.2019).
16. Гапоненко В.Ф. Экономическая безопасность предприятий. Подходы и принципы: учебное пособие. Москва: Ось-89, 2007. 208 с.
17. Воронович Л.М. Економічна енциклопедія: навч. посіб. Київ: Академія, 2000. 1350 с.
18. Забродский В.Н. Теоретические основы оценки экономической безопасности отрасли и фирмы: навч. посіб. Київ: Бизнес, 2016. 230 с.
19. Зубок М. І. Безпека підприємницької діяльності: Нормативно-правові документи комерційного банку. Київ: Істина, 2004. 144 с.
20. Ильяшенко С.Н. Составляющие экономической безопасности предприятия и подходы к их оценке. Актуальні проблеми економіки: монографія. Київ: Талком, 2003. С. 12–19.
21. Дубецька С.П. Економічна безпека підприємств України. Недержавна система безпеки підприємництва як суб'єкт національної безпеки України: Збірник матеріалів наук.-практ. конф. Київ: Вісник Європейського університету фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2003. С. 146–172.

22. Половнев К.С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия: дисс. канд. экон. наук. Екатеринбург: ВятГУ, 2002. 177 с.

23. Шемаєва Л.Г. Економічна безпека підприємств у стратегічній взаємодії з суб'єктами зовнішнього середовища: автореферат дисертації д-ра. экон. наук. Л.Г. Шемаєва. Київ: Смолоскип, 2010. 39 с.

24. Безбожний В.Л. Вибір способу забезпечення соціально-економічної безпеки великих промислових підприємств: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами» (за видами економічної діяльності). Луганськ: Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2009. 23 с.

25. Прус Н.В. Теоретичні аспекти забезпечення економічної безпеки підприємства: зб. наук. праць. Луганськ: Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, 2011. С. 183–193.

26. Дубицький Д.П. Оцінка економічної безпеки підприємства при зовнішньоекономічній діяльності (на прикладі гірничо-добувних підприємств): автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)». Дніпропетровськ: Вісник КрНУ імені Михайла Остроградського, 2009. 24 с.

27. Мелихов А.А., Камышникова Э.В. Эволюция подходов к содержанию категории «экономическая безопасность предприятия»: зб. наук. праць. Маріуполь: Вісник Приазовського державного технічного університету, 2009. С. 316–319.

28. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко-правовий аспект: зб. наук. праць. Київ: Атіка, 2005. 432 с.

29. Кім Ю.Г. Управління системою фінансової безпеки підприємства: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук: спец. 21.04.02

«Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності». Київ: Вісник вищого навчального закладу «Університет економіки та права «КРОК», 2009. 21 с.

30. Франчук В.І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств: зб. наук. праць. Львів: Науковий вісник НЛТУ України, 2010. С. 155–162.

31. Минаев Г.А. Образование и безопасность: учебное пособие. Москва: Логос, 2009. 312 с.

32. Шнипко О.С. Економічна безпека ієрархічних багаторівневих систем: регіональний аспект: навч. посіб. Київ: Генеза, 2006. 288 с.

33. Лоханова В.Н. Реинжиниринг как инструмент преобразований в антикризисном управлении: автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 ВАК РФ. Москва: Вестник университета, 2009. С. 281–287.

34. Бойков А.А. Организация информационно-аналитического обеспечения безопасности предпринимательской деятельности в современной России: монография. Москва: МАКС Пресс, 2009. С. 354–360.

35. Коротков Э.М. Практический менеджмент: учебное пособие. Москва: Инфра-М, 2015. 330 с.

36. Лоханова В.Н. Экономическая безопасность организации: сущность, угрозы, принципы: материалы 21-й Междунар. науч.-практ. конф. Вып.1. Москва: ГУУ, 2016. С. 347–351.

37. Арзуманов Р.М. Методология организации системы оценки экономической безопасности предприятия. Инновационные подходы к социальному управлению и экономике: сборник научных трудов VI Международной школы-симпозиума АМУР-2015. Москва: ДИАЙПИ, 2015. С. 20–23.

38. Иванов П.И. Методология количественной оценки экономической безопасности субъектов хозяйствования: методические рекомендации по написанию проекта. Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2017. С. 143–152.

39. Голованова Н.Б. Формирование подходов к оценке экономической безопасности субъекта хозяйствования: сборник науч. статей. Томск: Доклады ТУСУР, 2014. С. 294–300.

40. Журавлева Н.А., Костылев А.В. Оценка пороговых значений экономической безопасности компаний инфраструктурного комплекса: сборник науч. статей. Москва: ЭТАП, 2010. С. 39–56.

41. Краснощек А.А., Динец Д. А. Современные аспекты анализа и оценки экономической безопасности организаций. Корпоративные ресурсы: автореф. дис. на получение науч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 ВАК РФ. Москва: Вестник университета, 2010. С. 73–83.

42. Поздеев В.Л., Леухина Т.Л. Непрерывность деятельности в аудите и циклическое развитие предприятия (организации). Управленческий учет: материалы VIII Междунар. науч.-практ. конф. *«Бухгалтерский учет, анализ и аудит: современное состояние и перспективы развития»*. Екатеринбург: Учет. Анализ. Аудит, 2008. С. 94–98.

43. Павлов А.Ю., Батова В.Н. Экономическая безопасность бизнес-процессов в условиях реализации концепции устойчивого развития. Российское предпринимательство: материалы V Междунар. науч.-практ. конф. Пермь: ПГНИУ, 2019. С. 113–119.

44. Литвинов А.В. Определение уровня экономической безопасности предприятия аналитико-графическим методом: материалы Всеукр. науч.-практ. конф. Одеса: Науковий вісник Одеського Національного Економічного Університету, 2014. С. 94–103.

45. Никитина М.Г. Интеллектуализация систем поддержки принятия решений по управлению балансом между открытостью, конкурентоспособностью и экономической безопасностью: ученые записки

ТНУ. Симферополь: Весник Крымского федерального университета имени В.И. Вернадского. Экономика и управление, 2016. С. 108–122.

46. Козлова М.Г. Моделирование принятия социально-экономических решений в условиях неопределенности: научный журнал. Симферополь: Культура народов Причерноморья, № 218. 2011. С. 228–235.

47. Лукьяненко В.А. Математическое моделирование эффективности функционирования социально-экономических систем. Анализ. моделирование. управление. развитие экономических систем: сборник научных трудов VII Международной школы-симпозиума АМУР-2013. Симферополь: Весник ТНУ им. В. И. Вернадского, 2013. С. 251–255.

48. Вартамян В.М. Обзор и анализ моделей и методов оценивания уровня экономической безопасности предприятия: зб. наук. пр. Київ: Вестник Ін-т всесвітньої історії НАН України, 2017. С. 163–166.

49. Подмолодина И.М. Подходы к оценке экономической безопасности предприятий: сборник науч. статей. Воронеж: Вестник ВГУИТ, 2018. С. 156-161.

50. Кири́й В.В. Обґрунтування розробки системи економічного моніторингу на основі використання інформаційних технологій: монографія. Харків: ХНУРЭ, 2015. С. 161–172.

51. Лоханова В.Н. Мониторинг инновационной деятельности организации: автореф. дис. на соискание ученой степени канд. экон. наук. Москва: ГУУ, 2003. 23 с.

52. Горфинкель. В.Я. Экономика предприятия: учеб. пособие. Москва: Юнити-Дана, 2007. 670 с.

53. Збірник наукових праць здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти кафедри економічної кібернетики та управління економічною безпекою/ за ред. Т. В. Полозової та ін. Харків: Харківський національний університет радіоелектроніки, 2019. С. 96–99.