

Міністерство освіти і науки України  
Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту  
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

## КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА Пояснювальна записка

рівень вищої освіти другий (магістерський)

Конкурента розвідка як елемент фінансово-економічної безпеки  
(тема)

Виконав:

студент 2 курсу, групи УФЕБм-20-1

Башкатов В. А.

(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073 Менеджмент

(код і повна назва спеціальності)

Тип програми освітньо професійна

(освітньо-професійна або освітньо-наукова)

Освітня програма Управління

фінансово-економічною безпекою

(повна назва освітньої програми)

Керівник доц. Кирій В.В.

(посада, прізвище, ініціали)

Допускається до захисту

Зав. кафедри

\_\_\_\_\_

(підпис)

Полозова Т.В.

(прізвище, ініціали)

2021 р.

Харківський національний університет радіоелектроніки

Факультет інформаційно-аналітичних технологій та менеджменту

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою  
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент  
(код і повна назва)

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

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою  
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ

Зав. кафедри \_\_\_\_\_  
(підпис)

« \_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 20 \_\_\_\_ р.

**ЗАВДАННЯ**  
НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Башкатову Владиславу Андрійовичу  
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурента розвідка як елемент фінансово-економічної безпеки

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

2. Термін подання студентом роботи до екзаменаційної комісії 14 грудня 2021 р.

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

4. Перелік питань, що потрібно опрацювати в роботі Вступ. 1. Теоретичні основи організації конкурентної розвідки як елемента фінансово-економічної безпеки підприємства 2. Аналіз показників діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод». 3. Рекомендації діяльності конкурентної розвідки ТОВ «Столичний хлібзавод». Висновки.  
Перелік \_\_\_\_\_ джерел \_\_\_\_\_ посилання.  
Додаток. \_\_\_\_\_

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

1. Мета, об'єкт предмет дослідження. 2. Завдання системи управління ФЕБ підприємства 3. Конкурентна розвідка. 4. Промислове шпигунство. 5. Принципи конкурентної розвідки 6. Етапи конкурентної розвідки. 7. Етапи захисту від конкурентної розвідки. 8. Організаційно-економічна характеристика підприємства ТОВ «Столичний хлібзавод». 8. Організаційна структура ТОВ «Столичний хлібзавод» 9. Динаміка виручки, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2019-2020 рр. 10. Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод». 11. Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Столичний хлібзавод». 12 Напрями конкурентної розвідки для ТОВ «Столичний хлібзавод». 13 Програма заходів щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод»

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

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

### КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Термін виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	08.11. 2021-12.11. 2021	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	13.11. 2021-18.11. 2021	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	19.11. 2021-25.11. 2021	виконано
4	Оформлення роботи	26.11. 2021-30.11. 2021	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	01.12. 2021-03.12. 2021	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	04.12. 2021-10.12. 2021	виконано
7	Рецензування роботи	11.12.2021-13.12. 2021	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	14.12.2021	виконано

Дата видачі завдання 08 листопада 2021 р.

Студент \_\_\_\_\_  
(підпис)

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

## РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 108 с., 19 табл., 11 рис., 63 джерел, 1 додаток.

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА, ІНФОРМАЦІЙНА БЕЗПЕКА,  
ПЛАНУВАННЯ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНА БЕЗПЕКА, СИСТЕМА,  
ЗАГРОЗИ, ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства, виходячи з даних конкурентної розвідки.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо діяльності конкурентної розвідки підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

Охарактеризовано поняття конкурентної розвідки підприємства. Описані оцінка та аналіз конкурентоспроможності підприємств. Проаналізована фінансово-господарська діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод». Проведений аналіз діяльності підрозділу конкурентної розвідки ТОВ «Столичний хлібзавод». Визначені основні напрямки вдосконалення діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод». Досліджена сутність заходів підвищення конкурентоздатності ТОВ «Столичний хлібзавод».

## ABSTRACT

Master thesis: 108 pages, 19 tables, 11 figures, 63 sources, 1 exhibit.

COMPETITIVE INVESTIGATION, INFORMATION SECURITY, PLANNING, FINANCIAL AND ECONOMIC SECURITY, SYSTEM, PROPOSALS, SECURITY-FREE SECURITY.

The object of the study is the process of ensuring the competitiveness of the enterprise, based on data from competitive intelligence.

The purpose of the work is to theoretically substantiate and develop practical recommendations for the activities of competitive intelligence of the enterprise to ensure its competitiveness.

The concept of competitive intelligence of the enterprise is described. Assessment and analysis of enterprise competitiveness are described. The financial and economic activity of «Stolychny Khibzavod» is analyzed. The analysis of activity of division of competitive intelligence of Open Company "Capital bakery" is carried out. The main directions of improving the activity of «Stolychny Khibzavod» have been identified. The essence of measures to increase the competitiveness of «Stolychny Khibzavod» has been studied.

## ЗМІСТ

Скорочення та умовні позначки.....	6
Вступ.....	7
1 Теоретичні основи організації конкурентної розвідки	
як елемента фінансово-економічної безпеки підприємства.....	10
1.1 Особливості формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства.....	10
1.2 Формування системи управління фінансово-економічною безпекою.	16
1.3 Сутність та основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві.	30
Висновки за першим розділом.....	39
2 Аналіз показників діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод».....	41
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства.....	41
2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства.....	46
2.3 Аналіз конкурентоспроможності підприємства.....	64
Висновки за другим розділом.....	72
3 Рекомендації діяльності конкурентної розвідки	
ТОВ «Столичний хлібзавод» .....	74
3.1 Обґрунтування наявності підрозділу конкурентної розвідки в ТОВ «Столичний хлібзавод» .....	74
3.2 Основні напрямки діяльності конкурентної розвідки щодо покращення ринкових позицій ТОВ «Столичний хлібзавод» .....	82
3.3 Впровадження заходів вдосконалення ТОВ «Столичний хлібзавод» в результаті конкурентної розвідки .....	92
Висновки за третім розділом.....	98
Висновки.....	100
Перелік джерел посилання.....	103
Додаток А Копії публікацій.....	109

## СКОРОЧЕННЯ ТА УМОВНІ ПОЗНАКИ

КР – конкурентна розвідка;

ФЕБ – фінансово-економічна безпека;

ІБ – інформаційна безпека.

## ВСТУП

Актуальність дослідження. Сучасна система економічно-господарської діяльності організацій потребує постійного зростання рівня своєї конкурентоспроможності. Переваги перед конкурентами закладаються вже на етапі розробки цілей та планової стратегії. Якщо ще в недавньому часі робота багатьох компаній була націлена на завоювання частки ринку, то в даний час провідні організації в основному наголошують на стратегії свого зростання на підвищення кількості постійних покупців. Окрім цього, за останні 20 років відстежується процес суттєвих зсувів в економіці. Мало ймовірно, що процес розробки та здійснення стратегії збереження конкурентної позиції мав таке ж вирішальне значення, як і зараз, коли темп розвитку підприємств у багатьох країнах світу сповільнився, а дії конкурентів на ринку свідчать про те, що розвиток конкуренції став набагато сильнішим.

Саме у зв'язку з сильною конкуренцією видається очевидним, що нововведення організації, формування загальної культури в компанії або здійснення розробленої стратегії позитивно впливає на її ефективність.

Стратегія збереження конкурентних позицій націлена на те, щоб досягти стабільної та максимально вигідної позиції, яка забезпечує можливість організації впоратися із тиском тих сил, які формують конкурентну боротьбу на ринку.

Зацікавленість компаній у економічних результатах своєї роботи підвищує важливість конкурентоспроможності реалізованих товарів, що потребує поліпшення трудової діяльності всіх відділів та служб компанії. Конкурентоспроможність є одним з основних факторів створення безпеки господарюючого об'єкта, тобто його виживання в сучасних ринкових умовах та його подальшого ефективного розвитку.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та розробка практичних рекомендацій щодо діяльності конкурентної розвідки підприємства для забезпечення його конкурентоспроможності.

Об'єктом дослідження є процес забезпечення конкурентоспроможності підприємства, виходячи з даних конкурентної розвідки.

Предметом дослідження є методи та механізми діяльності конкурентної розвідки підприємства.

Завдання роботи:

- дослідити теоретичні основи формування системи фінансово-економічної безпеки підприємства;
- визначити сутність та основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві;
- визначити вплив діяльності підрозділу конкурентної розвідки на конкурентоспроможність підприємства;
- навести організаційно-економічну характеристику ТОВ «Столичний хлібзавод»;
- Проаналізувати результати фінансово-господарської діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод»;
- провести аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод»;
- надати рекомендації щодо напрямків діяльності відділу конкурентної розвідки для покращення ринкових позицій ТОВ «Столичний хлібзавод»;
- дослідити вплив заходів підвищення конкурентоздатності ТОВ «Столичний хлібзавод».

Методи дослідження. У проведеному дослідженні використано наступні методики: логічний аналіз; порівняння та узагальнення; соціологічні методи; експертні оцінки та ін. У дослідженні

використовувалися методи економіко-математичного моделювання, математичної статистики, факторного аналізу та інші методи.

Теоретичною та методологічною основою дослідження послужили фундаментальні та прикладні роботи вітчизняних та зарубіжних авторів у галузі конкуренції, конкурентоспроможності, управління розвитком суб'єктів ринкової економіки.

Інформаційну базу дослідження склали нормативні та методичні документи всіх рівнів управління, економічні огляди, дані звітності суб'єктів господарювання, а також інша зібрана та узагальнена економічна інформація.

Практична значимість роботи полягає у тому, що результати дослідження застосовні з метою оцінки, аналізу та виявлення основних напрямів підвищення конкурентоспроможності вітчизняних промислових підприємств на основі діяльності конкурентної розвідки. Дослідження, проведені на прикладі промислового підприємства ТОВ «Столичний хлібзавод» показали актуальність зазначених проблем та отриманих у ході дослідження результатів.

Структура роботи. Робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загального висновку до роботи та списку використаної літератури.

# 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ МЕХАНІЗМУ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА

## 1.1 Сутність системи управління фінансово-економічної безпеки підприємства

Інтенсивність зміни економічної складової зовнішнього середовища підприємства при наявності кризових явищ, виводить на перший план проблеми управління фінансово-економічною безпекою підприємства. Передовим чинником забезпечення безперервного зростання та економічно ефективного розвитку є контроль фінансово-економічної безпеки. Сучасні умови господарювання детермінують появу новітніх викликів, які постають як у зовнішньому, так і у внутрішньому середовищі. Для подолання фінансово-економічних загроз та ризиків кожній національній компанії необхідно детально розглядати питання ФЕБ.

Дослідники проблеми фінансово-економічної безпеки (ФЕБ) підприємства сходяться у тому, що сучасні умови збільшення нестабільності і невизначеності зовнішньої, внутрішньої середовища підприємства, на тлі інтенсивного розвитку кризових явищ, поставили управлінців перед необхідністю фокусувати увагу на механізмі управління ФЕБ підприємства [7, 8, 11].

Для ефективної роботи механізму під назвою економічна безпека, необхідно особливе місце відвести грамотному забезпеченні, організації та його управлінню. У свою чергу, для реалізації виділених функцій повинна бути створена система управління ФЕБ підприємства.

Суб'єктом управління в системі управління ФЕБ підприємства виступають фахівці, які здійснюють забезпечення економічної безпеки підприємства в цілому.

Об'єктом управління (керована підсистема) в системі управління ФЕБ підприємства є функція економічної безпеки, джерела ресурсів та відносини інтересів і загроз, що виникають як між організацією та іншими економічними суб'єктами, так і всередині організації. Злагоджена робота всіх підрозділів підприємства знаходиться в прямій залежності від тісної роботи, нерозривному зв'язку і взаємодії систем управління і забезпечення ФЕБ організації [4,6].

У свою чергу, система забезпечення ФЕБ складається з таких процесів, як:

- захист інтересів підприємства;
- підтримка інтересів підприємства на макрорівні;
- управління ефективністю використання економічних ресурсів підприємства;
- управління ефективністю і безпекою фінансування підприємства;
- забезпечення безпеки майна підприємства;
- забезпечення кадрової безпеки підприємства;
- управління ефективністю інвестиційної діяльності підприємства;
- захист від впливу екологічних загроз;
- забезпечення нормативно-правового захисту економічних інтересів підприємства;
- організація захисту комерційної таємниці тощо [7].

До управління і забезпечення ФЕБ діяльності на підприємстві в більшості випадків створюється власна система безпеки. В цьому випадку необхідно враховувати той фактор, що створити універсальну систему ФЕБ, яка підходить для будь-якої організації неможливо, оскільки кожне підприємство унікальне, так як має свої особливості роботи, можливості, потенціал і орієнтоване на певну частку ринкового сегменту [6].

Введення в дію цієї системи має спиратися на ряд найважливіших принципів.

Принцип комплексності. Цей принцип вказує і закликає до забезпечення ФЕБ у всіх аспектах діяльності підприємства, а також в кожному окремому структурному підрозділі підприємства, тобто своєрідні правила щодо забезпечення, організації та управління ФЕБ повинні охоплювати і діяти в усіх сферах функціонування підприємства.

Принцип цілепокладання. Тут же йдеться про те, що вся робота по захисту підприємства від загроз повинна бути здійснена відповідно до поставлених цілей організації. Методи забезпечення безпеки не можуть бути протиставлені основним цілям підприємства.

Принцип законності. Цей принцип має на увазі, що всі дії по організації, забезпечення та управління безпекою підприємства повинні бути виконані в рамках чинної нормативно-правової бази.

Принцип активності. Цей принцип закликає до швидкого реагування на загрози. Сюди ж можна віднести і створення системи заходів попередження про небезпеки.

Принцип спрямованості. Всі сили служби забезпечення ФЕБ повинні бути моментально прикладені до виниклу загроз. Також тут дотримується принцип моніторингу, тобто постійного спостереження за внутрішнім і зовнішнім середовищем підприємства. І, звичайно, вся діяльність підприємства не повинна суперечити його інтересам.

А також система безпеки підприємства повинна бути унікальною на кожному підприємстві, самостійною, відокремленою від інших підрозділів. Але її відособленість відносна, так як всі структурні одиниці організації в якійсь мірі взаємодіють один з одним. Мета системи безпеки - своєчасне виявлення і запобігання зовнішніх і внутрішніх небезпек і загроз, забезпеченні безперебійної діяльності підприємства і досягнення нею намічених цілей бізнесу [2].

Не всі фахівці згодні з таким визначенням, вважаючи, що проблема безпеки постає лише за умови виходу за раніше встановлені межі критеріїв

ефективності діяльності підприємства. З нашої точки зору, індикатором залучення уваги до проблеми ФЕБ служать показники, що характеризують стан зовнішнього середовища.

Підприємство може показувати високий рівень ефективності своєї діяльності, але стан зовнішнього середовища в будь-який момент може змінити ситуацію. Результатом впливу факторів зовнішнього середовища для будь-якого підприємства може стати погіршення його фінансового стану, банкрутство і, ймовірно, його ліквідація.

Економічна небезпека розглядається в цьому випадку як прояв загроз ФЕБ підприємства при відсутності керівного впливу на ці загрози або застосування неадекватних заходів щодо нейтралізації дії цих загроз [12].

Низька інтенсивність змін у зовнішньому середовищі дозволяє ставити умови, при яких проблема ФЕБ підприємства не включається в перелік актуальних поточних завдань для підприємства, але побудова довгострокових планів не має виключати оцінку рівня безпеки.

Незважаючи на необхідність уніфікації підходів в цілому, все ж об'єктивно існують особливості, які повинні бути враховані, в залежності від виду економічної діяльності.

Незважаючи на те, що ФЕБ підприємства є його внутрішньою характеристикою, її необхідно також розглядати, по-перше, з огляду на захищеність усіх складових технологічного процесу і, по-друге, з огляду на забезпечення виконання функцій відповідного виду економічної діяльності. Кожен етап технологічного процесу вимагає забезпечення безпеки [12].

На нашу думку, під «фінансово-економічною безпекою підприємства» необхідно розуміти стан діяльності об'єкта, яке забезпечує йому стійкий і прогресивний розвиток, з отриманням більшого прибутку, за допомогою раціональної системи ведення обліку, аналізу та контролінгу, в нестабільних умовах впливу деструктивних чинників.

Виділяють два основних підходи до визначення сутності поняття ФЕБ підприємства. Відповідно до першого підходу ФЕБ підприємства можна розглядати як гіпотетичну відсутність небезпеки і можливості появи будь-яких загроз його функціонуванню. Другий підхід до визначення розглядає ФЕБ підприємства як його реальну захищеність від небезпеки, тобто здатність зберегти власну самостійність і реалізовувати свої інтереси, незважаючи на наявність несприятливих факторів.

Герасимчук С.С. і Вавдіюк Н.С. розглядають систему забезпечення ФЕБ як послідовність дій її суб'єктів і комплекс використовуваних ними функцій, принципів, методів та інструментів з метою реалізації концепції, стратегії і цільових програм щодо забезпечення економічної безпеки [3].

Коковський Л. О., розглядаючи поняття системи управління ФЕБ, визначає її як сукупність методів (економічних, соціально-економічних, організаційних тощо) і інструментів (цільові програми, діагностика) для забезпечення реалізації стратегії розвитку підприємства.

Він зазначає, що організаційну систему управління економічної безпеки утворюють органи законодавчої, виконавчої та судової влади, економічні агенти, громадські організації та об'єднання, а також законодавство, що регламентує відносини у сфері безпеки [7].

Процес створення системи ФЕБ підприємств можна розглядати як процес запобігання можливого збитку від негативних впливів, загроз на систему безпеки підприємства з різних аспектів її фінансово-господарської діяльності [11].

Українські підприємства тільки навчаються процесу управління фінансово-економічною безпекою, а механізм її забезпечення складний і вимагає ретельного опрацювання з урахуванням специфіки діяльності підприємств. Управління ФЕБ підприємства направлено на виконання трьох завдань, що наведені на рис. 1.1.

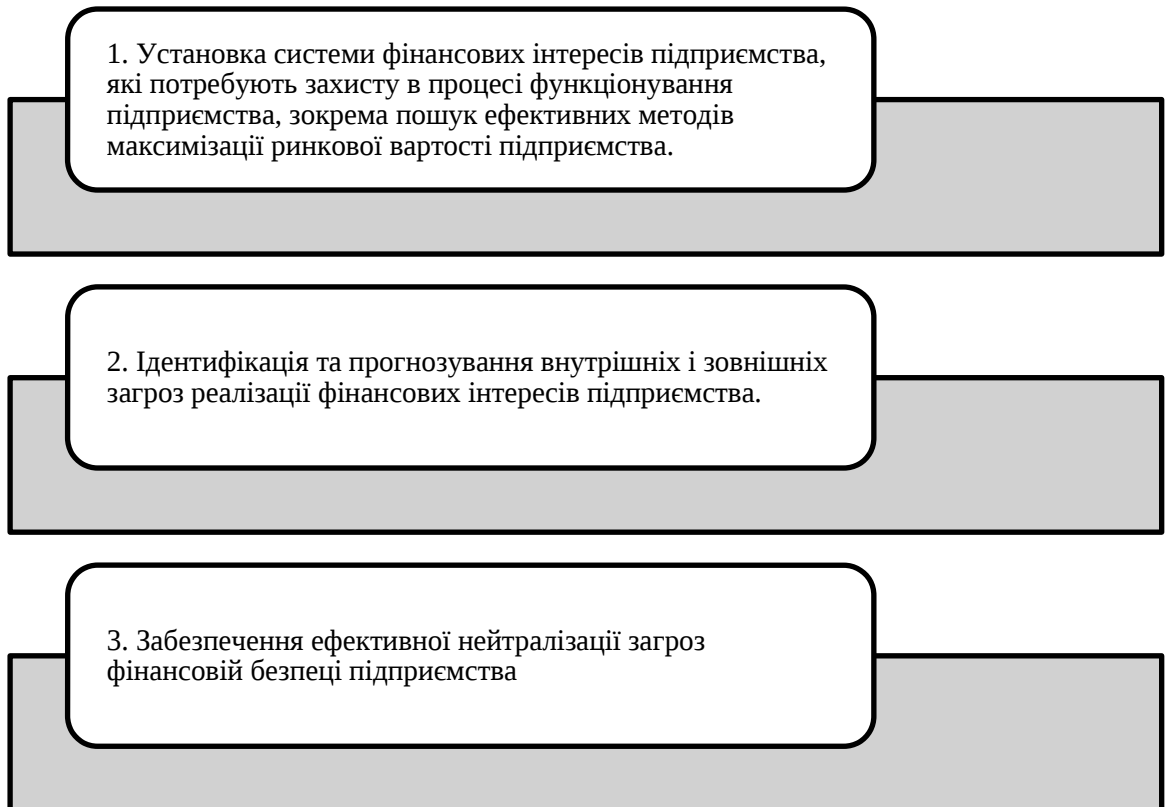


Рисунок 1.1 – Завдання системи управління ФЕБ підприємства [4]

Фахівці виділяють комплекс проблем, вирішення яких дозволить посилити ФЕБ підприємств. Так, Бондаренко А.І. наголошує на необхідності вирішити проблеми неплатежів, низьку рентабельність перевезень, низьку продуктивність кваліфікованих кадрів [16].

В цілому ж підвищення ефективності процесу управління системою ФЕБ підприємств пов'язано з вирішенням наступних основних завдань:

- визначенням індикаторів рівня ФЕБ підприємства, методики його оцінки та прогнозування змін рівня ФЕБ підприємства в майбутньому. При цьому необхідно використовувати гнучкі бюджети з оцінкою допустимих відхилень;
- вибір підприємством стратегії ФЕБ (під стратегією безпеки розуміється сукупність найбільш значущих рішень, спрямованих на забезпечення програмного рівня безпеки функціонування підприємств [6]).

## 1.2 Формування системи управління фінансово-економічною безпекою

З огляду на наявність в економічній літературі різних підходів до формування ФЕБ підприємства, мінливість основ діагностики ступеня їх впливу на стан економіки, актуальною проблемою є розстановка пріоритетів, формування концептуальних основ і методики стратегічного забезпечення ФЕБ комерційних організацій з метою забезпечення їх сталого розвитку в умовах захищеності декларованих інтересів від можливих загроз [3].

Дослідження показали, що існує як мінімум чотири підходи до формування поняття ФЕБ підприємства: системний, ситуаційний, функціональний і процесний [13]. Прихильник системного підходу, Буланов С.Ю. [15] вважає, що ФЕБ містить в собі «стан організаційних, виробничих і юридичних відносин, матеріальних та інтелектуальних ресурсів, при якому забезпечується стабільність функціонування, фінансово-комерційний успіх» [15].

На початку двадцять першого століття широке поширення отримав ситуаційний підхід. Глазьев С.Ю. [3] вважає, що ФЕБ - це такий стан економіки, при якому підприємство самостійно забезпечує сталий соціально-економічний розвиток і підтримує необхідний рівень конкурентоспроможності. Шульц В.Л. [15] конкретизує даний похід за компонентами, обґрунтовуючи, що в основі безпеки будь-якої соціально-економічної системи лежить адаптивність на основі стратегічного управління, політичного аналізу та інших видах раціональної діяльності, пов'язаними з майбутнім, на основі вивчення минулого і сьогодення.

Прихильником функціонального підходу, з нашої точки зору, є Олейніков Е.А. [16], який розглядав ФЕБ підприємства як широке поняття. На думку Єрмолаєв Д.В., Гончаренко Л.П. [21] ФЕБ підприємства, в свою чергу, є складовою частиною системи безпеки підприємницької діяльності,

поряд з техногенної, екологічної, інформаційної, психологічної, фізичної, науково-технічної.

Науково доведено, що ФЕБ підприємства виступає наслідком, результатом правильно поставлених процесів. Самі ж процеси фінансово-господарської діяльності є сукупність різних видів діяльності підприємства, в рамках якої на початку процесу («на вході») використовується кілька видів ресурсів, а в результаті процесу («на виході») створюється продукт, що представляє цінність для споживача [14].

Функціональний і системний підходи є дуже широкими, тому намагаючись охопити всі функціональні сфери діяльності і системні одиниці, підприємство стикається з відсутністю конкретики навіть в якісній визначеності поняття своєї ФЕБ. При цьому висока частка суб'єктивізму осіб, які здійснюють управління ФЕБ підприємства. Крім того, детальна розробка і контроль за забезпеченням ФЕБ підприємства ускладнюють практичну реалізацію цих двох підходів [1].

На думку Белкіна Д.В. [15], недосконалість ситуаційного підходу проявляється в тому, що прийняте рішення в одному підрозділі підприємства часто виявляється проблемою для іншого, тобто, відсутня узгодженість між підрозділами.

Однак обмежуватися процесним походом до управління стратегічною ФЕБ недоцільно, тому що не менш важливими залишаються ресурси як необхідна умова для здійснення різних процесів, особи, які здійснюють роботу між «входом» і «виходом» процесу, тобто здійснюються дії, а також контрагенти, здатні порушити процес. У зв'язку з цим, існують методологічні передумови використання інноваційного (циклічного) підходу при формуванні стратегічної економічної безпеки підприємства [2].

Цей підхід, на думку Краснощока А. А. [26], базується на застосуванні теорії економічних циклів, заснованої на існуванні довгих, середніх і коротких хвиль економічного розвитку. При цьому загрози ФЕБ

утворюються на стику таких хвиль і реалізуються у формі переходу до нового циклу економічного розвитку, або у втраті конкурентних переваг [26].

Отже, необхідна трансформація цього підходу з метою його практичного застосування в процесі відстеження безпечного розвитку підприємства по кривій життєвого циклу, крім того, важливо встановити детермінують компоненти стратегічної ФЕБ підприємства і розробити методики їх оцінки [26].

Таким чином, з нашої точки зору, формування стратегічної ФЕБ підприємства можливо шляхом досягнення перманентного сталого розвитку на основі трансформацій його життєвого циклу. Отже, ФЕБ підприємства характеризується багатьма її видами і підходами до визначення. У зв'язку з цим, з метою формування комплексного визначення стратегічної ФЕБ, вважається за необхідне систематизувати вивчені вище підходи.

Для цього використовуємо класифікаційні ознаки, запропоновані Бланком І.А. [20], що наведені на рис. 1.2.

Для більш повного аналізу слід розглянути окремо види ФЕБ згідно із наведеними типологічними ознаками.

В залежності від рівня економічної діяльності: ФЕБ підприємства взагалі. та за підрозділами Така диференціація ФЕБ визначає цей її вид як самостійний об'єкт управління в системі організаційно-господарської побудови підприємства. У загальній системі ФЕБ підприємства такий її вид в цьому дослідженні розглядається як первинний об'єкт самостійного управління.

В залежності від функціонального виду, економічної діяльності ФЕБ розділяється наступним чином: ФЕБ поточної діяльності (вона характеризує систему методів захисту інтересів підприємства від загроз в сфері виробництва і реалізації продукції, виконання робіт і (або) надання послуг); ФЕБ інвестиційної діяльності (система цього виду ФЕБ підприємства пов'язана з використанням механізмів його захисту від загроз в сфері



Рисунок 1.2 – Класифікаційні ознаки за Бланком І.А. [20]

реального і фінансового інвестування; економічна безпека фінансової діяльності).

Такі види ФЕБ підприємства можуть формуватися для захисту економічної інформації, захисту активів від зловживань і крадіжок, використання страхових продуктів і так далі. Цей вид ФЕБ підприємства пов'язаний із забезпеченням захисту його інтересів від загроз втрати контрольного пакета акцій, зниження їх ринкової вартості, зростання кредитних ризиків, нераціонального впровадження прогресивних фінансових технологій та інше.

В залежності від характеру прояву загроз економічним інтересам виділені наступні види ФЕБ підприємства: ФЕБ, орієнтована на нейтралізацію реальних загроз (така система ФЕБ будується як відгук на

притаманні реальні загрози економічним інтересам підприємства і характеризується терміновістю заходів реагування); ФЕБ підприємства, орієнтована на запобігання потенційних загроз (цей вид економічної безпеки спрямований на захист економічних інтересів підприємства від ідентифікованих можливих загроз в майбутньому періоді і носить, як правило, превентивний характер).

В залежності від джерел загроз економічним інтересам можна виділити наступні види ФЕБ підприємства ФЕБ, орієнтована на захист підприємства від зовнішніх загроз (зовнішня ФЕБ).

Цей вид ФЕБ характеризує систему захисту економічних інтересів від несприятливих макроекономічних чинників, деструктивної поведінки партнерів або конкурентів;

ФЕБ, орієнтована на захист підприємства від внутрішніх загроз (внутрішня ФЕБ). Система цього виду ФЕБ будується для захисту економічних інтересів підприємства від загроз, що генеруються чинниками внутрішнього економічного середовища його функціонування.

В залежності від спрямованості використовуваних механізмів захисту економічних інтересів ФЕБ поділяється на два види: економічна безпека підприємства, що обмежує деструктивний вплив окремих факторів на економічні інтереси підприємства.

В основу системи ФЕБ підприємства такого виду закладається комплекс заходів по уникненню окремих видів загроз або зниження ймовірності їх реалізації.

ФЕБ підприємства, що забезпечує компенсацію шкоди, що завдається реалізованими погрозами економічним інтересам підприємства. В основі цього виду системи ФЕБ підприємства лежить комплекс заходів з мінімізації або компенсації суми економічного збитку при реалізації ідентифікованих загроз.

В залежності від періоду також виділено два види ФЕБ підприємства, а саме - ФЕБ, що забезпечує захист підприємництва в поточному періоді та стратегічному періоді.

В залежності від ступеню управління параметрами, що забезпечують захист економічних інтересів, ФЕБ можна розглянути як ту систему, що керується підприємством та ту, що є некерована підприємством

В залежності від рівня захищеності економічних інтересів були виділені наступні види ФЕБ підприємства:

- висока ФЕБ підприємства. Такий вид економічної безпеки характеризує, на наш погляд, результат агресивної політики її формування;
- помірна (нормальна) ФЕБ підприємства. Цей рівень параметрів економічної безпеки відображає, як правило, результати помірної політики її формування;
- низька (недостатня) ФЕБ підприємства. Цей вид ФЕБ характеризує рівень її параметрів при здійсненні консервативної політики її формування;
- фінансово-економічна небезпека або відсутність ФЕБ характерна для підприємства, коли навислі загрози і їх кількість не дозволяють розробити заходи щодо виходу його з такого стану. Підприємство в такому випадку, як правило, саме ліквідується.

В залежності від стійкості параметрів, що забезпечують захист економічних інтересів, ФЕБ поділяється на:

- стійку ФЕБ підприємства, яка характеризується низьким рівнем коливання значень основних її параметрів;
- нестійку ФЕБ підприємства, яка характеризується високим рівнем коливання в динаміці значень основних її параметрів.

В залежності від легітимності використовуваних методів захисту економічних інтересів поділяються такі види ФЕБ:

- ФЕБ, яку забезпечують легітимними методами. Вона характеризується системою методів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства, які повністю відповідають чинним в країні правовим нормам;

- ФЕБ, яку забезпечують нелегітимними методами. Вона характеризується системою методів захисту фінансово-економічних інтересів підприємства від загроз, які суперечать чинним правовим нормам і підлягають покаранню.

Наразі інструментарій управління ФЕБ господарюючого суб'єкта не сформований остаточно, що проявляється в застосуванні широкого спектру всіляких засобів і способів, серед яких виділяються:

- страхування майна;
- технічні засоби охорони;
- стратегічне управління;
- резервування частини ресурсів;
- контроль над кадровою безпекою на підприємстві;
- контролінг тощо.

Зупинимося на кожному з представлених інструментів детальніше. Головною метою застосування страхування як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства є створення ефективної системи страхового захисту майнових інтересів підприємства, що дозволить забезпечити:

- створення вертикально-інтегрованої структури (централізація) зі страхування існуючих ризиків в рамках організації;
- реальна компенсація збитків (шкоди, шкоди) , що заподіюються в результаті непередбачених природних явищ, техногенних аварій і катастроф та негативних соціальних обставин, за рахунок резервів страхових організацій при зниженні навантаження на бюджет;
- максимальний охоплення страхуванням можливих майнових втрат;

- профілактики можливих втрат суб'єктів ринкових відносин за рахунок використання накопичених страховиками резервів на етапі робіт по визначенню та оцінці ризиків в управлінні діяльністю підприємства;
- формування необхідної для економічного зростання в умовах ринкових відносин надійного і стійкого господарського середовища, що включає в себе страхування як необхідний елемент.

Забезпечення ФЕБ пов'язано з використанням сприятливих можливостей і зниженням загроз з боку зовнішнього оточення при виборі і реалізації стратегії, розробленої на основі стратегічного аналізу.

Одним з важливих питань при дослідженні ФЕБ підприємства є вибір показника, за яким можна її оцінювати. Критерій економічної безпеки – це показник, або кілька показників, аналіз яких дозволяє зробити висновок про те, чи знаходиться підприємство в економічній безпеці чи ні. Причому аналіз цих показників повинен не лише давати відповідь на це питання, а й оцінювати який її рівень.

Кількісну оцінку рівня ФЕБ можливо отримати за допомогою тих показників, які використовуються в плануванні, обліку аналізі фінансово-господарської діяльності підприємства, що дає можливість використовувати оцінку в практичній діяльності підприємства. Для цих цілей доцільно використовувати показники, що характеризують фінансовий стан підприємства, і які використовуються для проведення фінансового аналізу. В економічній літературі неодноразово робилися спроби кількісної оцінки рівня ФЕБ підприємства. Вивчення цих питань дає можливість окреслити кілька методичних підходів у вирішенні даної проблеми. Одним з таких є метод кількісної оцінки рівня ФЕБ підприємства за допомогою так званих індикаторів.

Недолік даного методичного підходу, полягає, по-перше, у відсутності методичної бази для визначення індикаторів. По-друге, можливі випадки некваліфікованого визначення індикаторів. По-третє, можуть виникнути

складності, при обліку особливостей діяльності підприємства галузева приналежність, форма власності, структура капіталу тощо, що не дозволить зробити правильний вибір про стан ФЕБ досліджуваного об'єкта і отже вибрати і прийняти правильне управлінське рішення.

Існує і інший підхід до оцінки рівня економічної безпеки підприємства, так званий ресурсно-функціональний. Алгоритм ресурсно-функціонального підходу до оцінки рівня ФЕБ підприємства виконується на основі оцінки стану використання ресурсів за спеціальними критеріями. В якості ресурсів можна розглядати чинники виробництва, що використовуються для виконання цілей виробництва.

Викладена класифікація ФЕБ підприємства дозволяє сформувати комплексне визначення і цілеспрямовано здійснити оцінку системи ФЕБ підприємства, що аналізується і його розвитку.

Роблячи висновок по параграфу 1.2 можна сказати, що для формування повноцінного визначення економічної безпеки досліджуваного підприємства, доцільно використовувати ситуаційний підхід, так як не існує універсального методу до вирішення різних завдань: кожна проблема і ситуація вимагає відповідного підходу.

Основна мета ФЕБ підприємства – забезпечити його тривале і максимально ефективне функціонування сьогодні і високий потенціалу розвитку в майбутньому. Саме тому визначають такі завдання ФЕБ підприємства:

- забезпечити високу фінансову ефективність, стійкість і незалежність підприємства;
- забезпечити технологічну незалежність і досягнення високої конкурентоспроможності технічного потенціалу підприємства;
- оптимізувати ефективність роботи організаційної структури;
- забезпечити високий професійний рівень підготовки кадрового складу;

- мінімізувати руйнівний вплив результатів виробничої діяльності на стан навколишнього середовища;
- забезпечити нормативно - правову захищеність усіх аспектів діяльності підприємства;
- забезпечити інформаційну безпеку діяльності підприємства, комерційну таємницю;
- забезпечити безпеку комерційних інтересів підприємства, його капіталу і майна.

В залежності від рівня ФЕБ, можна визначити наскільки ефективно керівництво підприємства, його склад і фахівці (менеджери) підрозділів здатні уникати можливі загрози і ліквідувати наслідки негативного впливу внутрішнього і зовнішнього середовища. Системність до формування механізму забезпечення ФЕБ підприємства – це необхідність враховувати не тільки реальні умови діяльності підприємства. Однак, сам механізм повинен мати чітко окреслені елементи, схему дій і взаємодій [47].

Механізм управління системи ФЕБ – це, перш за все, управлінська діяльність, відображена в розробці стратегічних заходів, що містять в собі вибір мети, а також стратегії, лінії поведінки, програми та процедури виконання конкретних заходів в інтересах оптимального забезпечення ФЕБ підприємства.

Мета, завдання і стратегія повинні бути перетворені в план роботи, який повинен бути чітким і зрозумілим для виконавців усіх рівнів та підрозділів підприємства, з подальшим формуванням програми поетапного розвитку підприємства і конкретних заходів усіх напрямків діяльності. План, в якому відображена стратегія і тактика забезпечення безпеки, перш за все, на такому пріоритетному рівні, як ФЕБ об'єкта, вважається управлінським директивним документом [28].

Першочергово слід підкреслити, що основним слабким моментом роботи багатьох підприємств, в управлінській системі яких функціонує цей

документ, є недостатньо відпрацьована система планування. Якщо вона відсутня, не може бути цілеспрямованого плану, а отже, успіху суб'єкта в сфері будь-якої діяльності. Але навіть якщо вдалося сформувати план, який відповідає всім вимогам, необхідно ще простежити за своєчасним і якісним його виконанням. В іншому випадку - все так і залишиться на папері.

Наведений механізм управління системи ФЕБ підприємства складається із таких елементів:

- формування концепції охорони об'єкта всередині території і по його периметру;
- розробка внутрішньої документації, яка впорядковувала б діяльність персоналу у випадку форс-мажорних ситуацій, в тому числі природних катаклізмів та інших загроз різного характеру;
- підготовка співробітників контрольної «кризової групи», на яку при виникненні надзвичайних подій покладається управління об'єктом;
- створення системи перевірки персоналу (при влаштуванні на роботу, переміщенні по службі, закінчення визначених термінів тощо).

Принцип аналітичності та інформаційної оснащеності ґрунтується на розробці сучасних інструментів і прийомів діяльності господарюючого суб'єкта, що знаходить відображення в бухгалтерському фінансовому, управлінському та податковому обліку, внутрішнього контролю та аудиту в єдину інформаційну систему, що забезпечує прийняття вірних управлінських рішень, що сприяють підвищенню ФЕБ підприємства.

Економічна інформаційна система підприємства – це сукупність інформаційних заходів, які формуються в процесі роботи підприємства, призначених для виконання функцій ефективного управління з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства (як на зовнішньому, так і на внутрішньому ринку) і відповідають стандартам ФЕБ [55].

Оскільки інформація є найважливішим елементом системи управління, до цього принципу приділяється особлива увага. У потоці формування

кінцевої інформації беруть участь різні контрагенти, господарюючому суб'єкту необхідно забезпечувати коректне взаємодію при її створенні та надання зацікавленим особам.

Найважливішим елементом, який відображає формування інформації і впливає на процес взаємодії з контрагентами, є облікова система. Фінансовий, управлінський і податковий облік, а також внутрішній і зовнішній контроль являють собою основні елементи комплексної обліково-інформаційної системи, спрямованої на формування та підтримку ФЕБ і на законодавче забезпечення.

Відповідно до мети моніторингу ФЕБ, можна вважати, що це діагностика стану підприємства за системою показників, які враховують специфічні галузеві особливості. Вони найбільш характерні для підприємства і мають важливе стратегічне значення [32].

Застосовуючи методологію, яка сприяє формуванню системи кількісних і якісних показників ефективності ФЕБ на рівні підприємства, виникає необхідність ввести до складу такі показники, що наведено на рис. 1.3.

Головний принцип збереження ФЕБ – це контролінг і балансування доходів і витрат економічної системи. На збереження ФЕБ роблять значний вплив такі чинники [33].

Для успішного вирішення завдання забезпечення ФЕБ бізнесу необхідно мати чітке уявлення про сутність ФЕБ підприємства, основні небезпеки і загрози, особливості середовища функціонування підприємництва [34].

При оцінці рівня забезпечення ФЕБ можна недооцінювати значення інформації про обсяги реалізації організацією своєї продукції (товарів, робіт, послуг).



Рисунок 1.3 – Система показників ФЕБ

Головними показниками тут вважаються асортимент і територіальна структура продажів. Зниження обсягів продажів по будь-якої асортиментної позиції або в якому-небудь регіоні свідчить про появу реальної загрози ФЕБ організації в силу втрати займаних нею позицій на конкретному товарному ринку.

Щоб розрахувати всі необхідні фінансово-економічні показники, які дозволяють дати найбільш повний аналіз стану ФЕБ підприємства, слід розробити певний перелік документів, що наведені на рис. 1.4.

прогноз обсягів реалізації (продажу) покликаний дати уявлення про ту частку ринку, яку передбачає зайняти випускається підприємством (фірмою) продукція;

баланс грошових витрат і надходжень, тобто визначення сумарних доходів і витрат, пов'язаних з реалізацією конкретного виду продукції на базі «ноу-хау» (комерційної таємниці), уточнення необхідності залучення позикових коштів, перевірки синхронності надходження і витрачання грошових коштів. Таким чином, даний документ дозволяє перевірити майбутню ліквідність підприємства і розрахувати маржу безпеки

зведений баланс активів і пасивів (фінансова відомість), який дозволяє оцінити, які суми планують вкласти в активи різних типів і за рахунок яких пасивів підприємство збирається фінансувати створення чи придбання цих активів. Таким чином, цей баланс є індикатором фінансового стану підприємства, його платоспроможності

Рисунок 1.4 – Звіти, що необхідні для аналізу ФЕБ підприємства [20]

Підводячи підсумок по главі, зазначимо, що аналіз ФЕБ підприємства тісно переплітається з його фінансовою спроможністю, положенням на ринку. Також ФЕБ залежить від безлічі факторів, як внутрішніх, так і зовнішніх. Тому при аналізі ФЕБ підприємства, а також розроблення заходів щодо її підвищення, необхідно враховувати безліч умов.

Типологія методів багатовимірного статистичного аналізу полягає у таких групах методів: регресійні, компонентні, факторні, спектральні тощо. У науковій літературі зустрічаються і диференційовані показники рівня ФЕБ держави, які детально наведені на рис. 1.5.

рівень повної економічної безпеки (реальної економічної безпеки), який відповідає режиму стабільного функціонування економіки, дійсному економічному суверенітету, здатності економічної системи до саморозвитку

рівень прихованої економічної небезпеки, що характеризує підвищену інтенсивність життєдіяльності економіки, що призводить до перевиробництва

рівень зниженої економічної безпеки, який відображає переважно періоди економічного спаду

рівень повного зниження або втрати економічної безпеки, який відображає повну дестабілізацію економічного життя

Рисунок 1.5 – Рівні ФЕБ держави [25]

Разом з такими показниками, що характеризують окремі потенціали компенсацій і запобігання збиткам.

Управління ризиком полягає в передбаченні можливих причинних ситуацій та запобігання їх виникнення, а також в локалізації їх наслідків (якщо вони неминучі).

### 1.3 Сутність та основні завдання конкурентної розвідки на підприємстві

Сучасні підприємства здійснюють свою діяльність в умовах агресивного зовнішнього середовища, яке характеризується підвищеним ризиком, невизначеністю, динамічністю, інформаційним навантаженням і жорстокістю конкурентної боротьби. У зв'язку з цим для виживання та забезпечення конкурентоспроможності та економічної ефективності одним з важливих завдань стає формування та використання такого інструменту у

діяльності підприємства, яке дозволяло б аналізувати, моделювати, прогнозувати стан бізнес-середовища. Таким інструментом є конкурентна розвідка, але для чіткого розуміння можливостей та переваг його використання в діяльності підприємства необхідно, насамперед, вивчити його суть.

Загалом під терміном «розвідка» розуміють, з одного боку, діяльність суб'єкта, спрямовану на збір відомостей та їх вивчення про існуючого чи потенційного опонента для забезпечення своєї безпеки та отримання переваг, а з іншого – організаційну структуру, сили та засоби для цієї діяльності.

В економічній літературі виділяють різні види розвідок, а саме: економічна розвідка, конкурентна розвідка, бізнес-розвідка, ділова розвідка, корпоративна розвідка, інформаційна розвідка, фінансова розвідка, банківська розвідка, маркетингова та стратегічна розвідка [7]. Одні автори наполягають на тому, що це назви одного явища [11], інші уточнюють, що вони схожі, тільки враховують специфіку певного виду [2].

Варто зазначити, що спочатку існували такі два напрямки діяльності, як ділова розвідка, яка концентрувала зусилля на вивченні конкурентів у взаємозв'язку з макрооточенням підприємства та конкурентна розвідка, яка передбачала вивчення середовища прямого впливу, зокрема і конкурентів.

Отже, предметом ділової розвідки є фактори непрямого впливу, а конкурентної розвідки фактори прямого впливу – реальні та потенційні конкуренти. Однак у зв'язку з тісною взаємопов'язаністю та взаємозалежністю факторів зовнішнього середовища існування та використання цих понять нарізно стало неактуальним.

Незважаючи на велику кількість видів конкурентної розвідки, що вивчаються, на Заході серед професіоналів закріпилося поняття «конкурентна розвідка», яка є не лише інформаційно-аналітичним забезпеченням бізнесу, а й виділилася в окремий вид діяльності, що

розвивається та збільшує свої масштаби. Вітчизняні вчені не виробили єдиної точки зору щодо інтерпретації поняття «Конкурентна розвідка».

В окремих джерелах можна зустріти ототожнення понять конкурентної розвідки і промислового шпигунства. Однак практичне проведення конкурентної розвідки має включати етичні та законні дослідження, також збір інформації, до прикладу збір, вивчення різноманітних публікацій компанії в соціальних мережах які вкажуть на особливості, час запуску продукту і т.п. [5]. А от промислове шпигунство, на відміну від конкурентної розвідки, полягає у незаконних або сумнівних з етичної точки зору діях, до прикладу злам комп'ютерної системи конкурентів або підкуп працівника конкурентів заради надання конфіденційної інформації.

Незважаючи на значні відмінності, можна виділити загальні риси конкурентної розвідки та промислового шпигунства, а саме: обидва спрямовані на отримання інформації; мета їх застосування – мінімізація ризиків, уникнення невиправданих витрат; пошук сприятливих можливостей; головна кінцева мета, яку передбачають досягти – підвищення конкурентоспроможності та максимізація прибутку. Отже, можна стверджувати, що конкурентна розвідка існує в сірій зоні між промисловим шпигунством та етичним збиранням інформації. Різниця між конкурентною розвідкою та неетичною шпигунством полягає в тому, як збирається та обробляється ця інформація.

Аналіз наукових розвідок показав, що основною метою, методом та засобом конкурентної розвідки є інформація отримана з різних джерел як про ринок, так і все ділове середовище, про цікаві об'єкти, про конкурентів та їх діяльність, загальні тенденції бізнесу, корисні для суб'єктів економіки [1].

Конкурентна розвідка вважає цілеспрямований збір та аналіз, інтерпретацію та поширення інформації виключно бізнесом, який здійснюється легальними та етичними методами, в режимі секретності та на постійній основі. Явища та тенденції конкурентної розвідки розглядаються з

точки зору конкуренції та конкурентної боротьби, формування інформаційного забезпечення управління господарюючим суб'єктом, створення інформаційних звітів про ризики, загрози, можливості зовнішнього середовища, про стратегії конкурентів, створюються для розробки об'єктивних стратегічних планів [2].

Якщо конкурентна розвідка проводиться систематично і усвідомлено, а також всіляко підтримується керівництвом, вона сприяє створенню в організації почуття захищеності, підсвідомої впевненості в тому, що доля компанії знаходиться в її власних руках, що ні конкуренти, ні економічні спади не зможуть розорити її, змусивши раптово стати жертвою обставин чи чийхось ворожих дій.

Головне завдання конкурентної розвідки у тому, щоб включити функції конкурентної розвідки до структури функціонування організації. Конкурентна розвідка хороша тим, що постійно доводить свою виняткову значимість, вносячи істотний внесок у кінцевий результат діяльності фірми, тобто в баланс та річний звіт про прибутки та збитки. Складність у тому, що розвідка це така абстракція, тоді як її застосування – справжня реальність – дуже часто виявляється у фінансових термінах.

Конкурентна розвідка сприяє та найчастіше використовується для:

- випередження конкурентів на конкурсах, оглядах та тендерах;
- оцінки потенційних ризиків та найімовірніших сприятливих можливостей при інвестиціях, капіталовкладеннях;
- випередження або значного зниження ефективності маркетингових кампаній конкурентів за допомогою продуманих превентивних заходів, розроблених на основі даних конкурентної розвідки;
- отримання найбільшої вигоди від злиття та поглинання [2].

Конкурентна розвідка може застосовуватися на підприємстві як частина системи безпеки, яка спрямована на моніторинг інформації з метою

виявлення ризиків порушення діяльності підприємства або псування його

майна та вибудовування оборонної позиції. До таких ризиків відносять захоплення, руйнування, неправомірні дії, розкрадання.

Об'єктами конкурентної розвідки звичайно є юридичні особи: приватні підприємства, комерційні банки, акціонерні товариства, фізична особа – керівник підприємства – конкурента, можуть бути також певні тенденції чи ситуації на ринку [8]. Основна сфера використання конкурентної розвідки – це конкурентне середовище.

Що ж до суб'єктів конкурентної розвідки то це фахівці бізнесу, а саме маркетологи, спеціалісти по стратегічному плануванню, менеджери та інші професіонали у конкретній сфері діяльності компанії. У більшості випадків це колишні співробітники правоохоронних органів, які мають спеціальну бізнес-освіту, досвід та є професіоналами у певній сфері. Розвідувальною діяльністю займається спеціально створений підрозділ, який працює відповідно до вимог, які висуваються до розвідки.

Оскільки основною метою конкурентної розвідки є глибоке розуміння бізнесу загалом і деяких його частин зокрема, перед тим як розглянути основні завдання конкурентної розвідки, хочемо звернути увагу ще й на її цілі:

- визначення істинної стратегії конкурентів коригування власної стратегії;
- з'ясування потенціалу конкурента (його сильних та слабких сторін) для того щоб мати можливість коригувати власну стратегію;
- в'яснення організаційних, фінансових, технічних та інших засобів забезпечення конкурентної переваги заради можливого копіювання або нейтралізації;

- оцінювання ємності ринку через сумування часток конкурентів з ціллю оцінки стану галузі;
- креслення ступеню вигідності умов співпраці з тими чи іншими постачальниками та покупцями;
- формування таких умов які були би сприятливими для того, щоб приймати структуровані управлінські рішення які спираються на повніші знання бізнесу, галузі, ринку, ділового оточення та конкурентного середовища [13].

Опрацювавши роботи науковців-економістів, до завдань конкурентної розвідки, як складового елемента системи фінансово-економічної безпеки підприємства належать:

- виявлення небезпек які виникають в конкурентному середовищі;
- вироблення рекомендацій по локалізації і нейтралізації ризиків;
- підсилення сприятливих і виявлення несприятливих факторів впливу навколишнього середовища на діяльність підприємства;
- інформаційне оцінювання партнерів, конкурентів, клієнтів, контрактів;
- збір інформації стосовно сильних та слабких сторін конкурентів, експертна оцінювання планування та стратегічного розвитку основних конкурентів;
- інформаційно-аналітичний супровід процесів по підготовці, прийняттю і супроводженню рішень які приймаються в компанії, систематизування результатів реалізації усіх раніше прийнятих рішень;
- інформаційне спостереження та контроль за розвитком інфраструктури ринку, конкурентами, їхніми рекламними діями;
- інформаційне супроводження активних дій власного бізнесу на ринку за допомогою публікацій, реклами, виставок, дезінформації тощо;
- ефективна координація і взаємодія підрозділів підприємства базуючись на взаємному обміні інформацією про його оточення;

- вироблення коротко- і довгострокових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства [17].

У контексті виконання завдань, які покладаються на конкурентну розвідку, хотілося б також звернути увагу на методи які прийнято використовувати: методи збору інформації – безперервні, пакетні, фокусні; метод аналізу та метод синтезу; методи математичної статистики та економетрії – аналіз часових рядів, факторний, кореляційний, регресійний аналіз тощо; метод використання математичних моделей; метод сценаріїв, метод «зворотного прогнозування» тощо. Обрання конкретного методу залежить від поставленого завдання та наявності і повноти необхідних ресурсів [10].

Завдання в конкурентній розвідці корелюються, як правило, дійсними потребами і орієнтовані на те, що в підсумку хочуть дізнатися суб'єкти конкурентної розвідки, адже конкурентна розвідка є інструментом стратегічного планування і її ціллю є з'ясування дійсних, глибинних причин і процесів.

Конкурентна розвідка підлягає чіткому правовому регулюванню як один з важливих аспектів діяльності недержавних організацій, а спеціалісти які нею займаються здійснюють свою діяльність в системі інформаційних правовідносин. Норми інформаційного права є двох видів: приватно-правові і публічно-правові природу, тобто формуються на державному, і на приватному рівнях суспільних відносин. Вказані норми регулюють відносини стосовно пошуку, отримання і використання інформації, обіг інформації, правовий режим інформаційних технологій, та правове регулювання інформаційної безпеки [8].

Їх можна об'єднати у певні групи інститутів які близькі за змістом інформаційних правових норм. У одній з груп містяться інститути які регулюють суспільні відносини у сфері обігу відкритої, загальнодоступної інформації а також інформації з обмеженим доступом. Окрім того перелік

інститутів може доповнюватися новими, такими як банківська, службова таємниця тощо).

В залежності від процесу створення інформації можна виділити такі основні інститути інформаційного права.

Інститут базового права – права на свободу слова, що передбачає можливість вільно висловлювати свої думки і мати особисті переконання.

Інститут права на об'єктивну, вірогідну, повну і точну інформацію. Такий інститут закріплено Конституцією України, Законом України «Про інформацію», Законом України «Про національну програму інформатизації», статтями 700, 86, 911 Цивільного кодексу України та іншими нормативними актами.

Інститут засобу масової інформації. Закріплений він у Законі України «Про інформацію», де, зокрема основним видом інформації визначається масова інформація – інформація поширена періодичним друкованим виданням, радіомовленням, телебаченням, кіно тощо.

Інститут наукової, статистичної та іншої інформації, який також обумовлюється Законом України «Про інформацію», зокрема, стаття 18 визначає основні види інформації.

Інститут права власності на інформацію, який включає в себе: авторські права та право інтелектуальної власності. Основою цього інституту є Конституція України, Закон України «Про авторське право і суміжні права», «Про охорону прав на промислові зразки», «Про охорону прав на винаходи і корисні моделі», а також Цивільний кодекс України.

Інститут інформаційного ресурсу – визначається статтею 53 Закону України «Про інформацію», Законом України «Про Національну програму інформатизації» та багатьма іншими підзаконними нормативно-правовими актами. Правовими нормами цього інституту регулюються

суспільні відносини які виникають в результаті створення і використання інформаційного ресурсу різного призначення [4].

Проаналізувавши інформаційне законодавство України, приходимо до висновку, що в правовому регулюванні процесу поширення інформації можна виділити такі інститути інформаційного права:

- Інститут права на свободу поширення інформації;
- Інститут правового регулювання телекомунікації;
- Інститут правового регулювання функціонування поштового зв'язку в Україні;
- Інститут правового регулювання діяльності засобів масової інформації [4].

Для правової регламентації збереження інформації використовують такі інститути інформаційного права як інститут правового регулювання діяльності бібліотек, інститут правового регулювання діяльності архівів, інститут правового регулювання діяльності музеїв, які регулюються відповідним законодавством [7].

Інститутом інформаційного права який регулює суспільні відносини, пов'язані з забезпеченням мінімізацією збитків від несанкціонованого поширення та використання інформації є: інститут правового режиму інформації (правові норми які регулюють визначення режиму доступу до інформації, визначають правовий режим інформації з різним рівнем доступу тощо), інститут захисту інформації ( під правове регулювання інституту підпадають суспільні відносини які виникають заради оптимального забезпечення захисту інформації, та недопущення можливості несанкціонованих поширень, використання і ліквідацію інформації.

Інформація є безпосереднім об'єктом права власності фізичних, юридичних осіб і держави. Право власності на інформацію може

передбачати як повне поєднання володіння, користування чи розпорядження або лише одного з компонентів.

Інформація, яка створюється юридичною особою або придбана нею чи здобута іншим законним способом, є власністю цієї особи. Інформація, створена за рахунок коштів державного бюджету – державна власність. Інформація, яка є індивідуальною власністю, може стати державною власністю у випадку передачі її у державі банки даних, фонди або архіви на умовах договору.

Власник інформації самостійно або через законного представника володіє, використовує і розпоряджається інформацією, а також визначає правила обробки інформації та доступу до неї, а також може встановити інші умови стосовно інформації якою він володіє.

## Висновки за першим розділом

Для ефективної роботи механізму під назвою ФЕБ, необхідно особливе місце відвести грамотному забезпеченню, організації та його управління. У свою чергу, для реалізації виділених функцій повинна бути створена система управління ФЕБ підприємства.

Суб'єктом управління в системі управління ФЕБ підприємства виступають фахівці, які здійснюють забезпечення ФЕБ підприємства в цілому.

Об'єктом управління (керована підсистема) в системі управління ФЕБ підприємства є функція економічної безпеки, джерела ресурсів та відносини інтересів і загроз, що виникають як між організацією та іншими економічними суб'єктами, так і всередині організації.

Формування повноцінного визначення ФЕБ досліджуваного підприємства, доцільно використовувати ситуаційний підхід, так як не існує універсального методу до вирішення різних завдань: кожна проблема і ситуація вимагає відповідного підходу.

Конкурентна розвідка може застосовуватися на підприємстві як частина системи безпеки, яка спрямована на моніторинг інформації з метою виявлення ризиків порушення діяльності підприємства або псування його майна та вибудовування оборонної позиції. До таких ризиків відносять захоплення, руйнування, неправомірні дії, розкрадання.

Об'єктами конкурентної розвідки звичайно є юридичні особи: приватні підприємства, комерційні банки, акціонерні товариства, фізична особа – керівник підприємства – конкурента, можуть бути також певні тенденції чи ситуації на ринку. Основна сфера використання конкурентної розвідки – це конкурентне середовище.

Головне завдання конкурентної розвідки у тому, щоб включити функції конкурентної розвідки до структури функціонування організації. Конкурентна розвідка хороша тим, що постійно доводить свою виняткову значимість, вносячи істотний внесок у кінцевий результат діяльності фірми, тобто в баланс та річний звіт про прибутки та збитки. Складність у тому, що розвідка це така абстракція, тоді як її застосування – справжня реальність – дуже часто виявляється у фінансових термінах.

Конкурентна розвідка сприяє та найчастіше використовується для:

- випередження конкурентів на конкурсах, оглядах та тендерах;
- оцінки потенційних ризиків та найімовірніших сприятливих можливостей при інвестиціях, капіталовкладеннях;
- випередження або значного зниження ефективності маркетингових кампаній конкурентів за допомогою продуманих превентивних заходів, розроблених на основі даних конкурентної розвідки;
- отримання найбільшої вигоди від злиття та поглинання.

## 2 АНАЛІЗ ПОКАЗНИКІВ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ТОВ «СТОЛИЧНИЙ ХЛІБЗАВОД»

2.1 Організаційно-економічна характеристика ТОВ «Столичний хлібзавод»

ТОВ «Столичний хлібзавод» відомий на ринку м. Києва та Київської області. Організаційно-правова форма підприємства – товариство з обмеженою відповідальністю.

ТОВ «Столичний хлібзавод» було введено в експлуатацію в квітні 2012 року у селі Ново-Петрівці, Вишгородського району, Київської області.

У серпні 2012 року було введено в експлуатацію лінію потужністю до 5 тонн на добу з виробництва булочних виробів.

Цей хлібзавод є першим, і поки що єдиним, в Україні, побудованим згідно з останніми розробками в хлібобулочній промисловості.

У 2013 році запустили нову лінію з виробництва батону «Нива» та хліба «Родінні». Потужність лінії складає 28 тонн продукції на добу.

Діяльність ТОВ «Столичний хлібзавод» спрямована на забезпечення виробництва хлібобулочної та кондитерської продукції, що відповідає вимогам ринку та інших заінтересованих сторін. Принципи ТОВ «Столичний хлібзавод» [42]:

- забезпечення якості та безпеки продукції – це відповідальність кожного;
- забезпечення безпеки та охорона здоров'я всіх працівників ТОВ «Столичний хлібзавод»;
- зниження негативного впливу на довкілля;
- взаємодія з усіма зацікавленими сторонами у питаннях якості та безпеки харчової продукції, охорони праці, охорони навколишнього середовища.

Цілі ТОВ «Столичний хлібзавод» у галузі якості та безпеки харчової продукції [23]:

- максимальне попередження випуску продукції незадовільної якості та появи критичних небезпек під час створення продукції на всіх етапах від виробництва до продажу;
- створення іміджу бренду, як виробника якісного та безпечного продукту;
- систематичний аналіз маркетингових досліджень для визначення вимог та побажань споживачів та вивчення ринків збуту;
- розширення географії продажів продукції;
- систематичне підвищення кваліфікації та рівня професійної підготовки персоналу в галузі якості та безпеки харчової продукції;
- удосконалення системи мотивації персоналу;
- залучення постачальників у діяльність підприємства з підвищення якості та безпеки продукції;
- скорочення рівня та кількості потенційних небезпек.

Цілі ТОВ «Столичний хлібзавод» у галузі охорони праці:

- дотримання національного законодавства та нормативно-правових актів з охорони праці, вимог колективного договору;
- попередження нещасних випадків та професійних захворювань на виробництві.

Цілі ТОВ «Столичний хлібзавод» у галузі охорони навколишнього середовища:

- дотримання вимог екологічного (природоохоронного) законодавства;
- проведення регулярного моніторингу та вимірювань, пов'язаних з екологічними аспектами, та оцінка довілля вимогам норм та законів.

Вся продукція підприємства щодня проходить перевірку на відповідність стандартам якості. ТОВ «Столичний хлібзавод» було

проведено роботи з розробки та впровадження інтегрованої системи менеджменту (ІСМ).

Хлібокомбінат дотримується традиційної технології виробництва своєї продукції. Хліб виготовляється з високоякісної сировини, яка проходить експертну оцінку [61].

На сьогоднішній день ТОВ «Столичний хлібзавод» є одним із провідних виробників хлібобулочних виробів у місті.

До асортименту продукції підприємства входить понад 200 найменувань. Продукція підприємства має високий попит серед жителів Київської області. До асортименту продукції ТОВ «Столичний хлібзавод» входить велика кількість різноманітних виробів. З таблиці видно, що асортименти продукції щорічно розширюється.

У таблиці 2.1 представлений обсяг продажу у вартісному вираженні.

Таблиця 2.1 – Обсяг продажів у вартісному виразі, в тис. грн.

№ п/п	Група товарів	2018		2019		2020	
		Обсяг продажів, тис. грн.	частка, %	Обсяг продажів, тис. грн.	частка, %	Обсяг продажів, тис. грн.	частка, %
1	Хліб	32 755	40,6	38547	41,6	44 944	42,4
2	Батони	18 214	22,6	18 457	19,9	20 458	19,3
3	Булочки	8 145	10,1	8 109	8,7	8 480	8,0
4	Листкові вироби	900	1,1	2 587	2,8	2 968	2,8
5	Рулет	0	0,0	154	0,1	318	0,3
6	Печиво	8 414	10,4	9 457	10,2	10 177	9,6
7	Пряники	7 471	9,2	8 415	9,1	10 812	10,2
8	Торти «Равела»	4 426	5,4	5 849	6,3	6 254	5,9
9	Тістечка «Равела»	259	0,3	891	0,9	1 590	1,5
	Разом	80 584	100,0	92 466	100,0	106 001	100,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, з табл. 2.1 видно, що більшу частку продажів становить продаж хліба 40,6 % у 2018 році, 41,6 % у 2019 р. та 42,4 % у 2020 р.

Хлібобулочна та кондитерська продукція ТОВ «Столичний хлібзавод» неодноразово відзначалася медалями та дипломами за якість.

На сьогоднішній день підприємство активно розвиває новий напрямок – хліб для здорового харчування. Хліб цієї групи з'явився на прилавках магазинів. Хліб цих сортів містить вітамінно-мінеральні добавки та зернові суміші, які необхідні для здорового харчування.

Фахівцями підприємства ведеться постійна робота щодо покращення смакових характеристик продукції. За європейськими технологіями розробляються нові оригінальні рецепти [56].

ТОВ «Столичний хлібзавод» розвиває свою дистриб'юторську мережу. Цією мережею продукція вже поширюється у Черкасах, Хмельницькому, Житомирі та інших регіонах. Підприємство належить до великих підприємств. Розмір статутного капіталу підприємства становить 412 тис. грн. Виторг організації за 2019 рік склав 3 612 млн. грн., за 2020 рік виторг організації склав 4 307 млн. грн., що на 19% більше, ніж за аналогічний період 2019 року.

Розглянемо структур управління підприємства (рис. 2.1).

Таким чином, організаційна структура управління є лінійно-функціональною. У табл. 2.2 наведено основні показники діяльності підприємства.

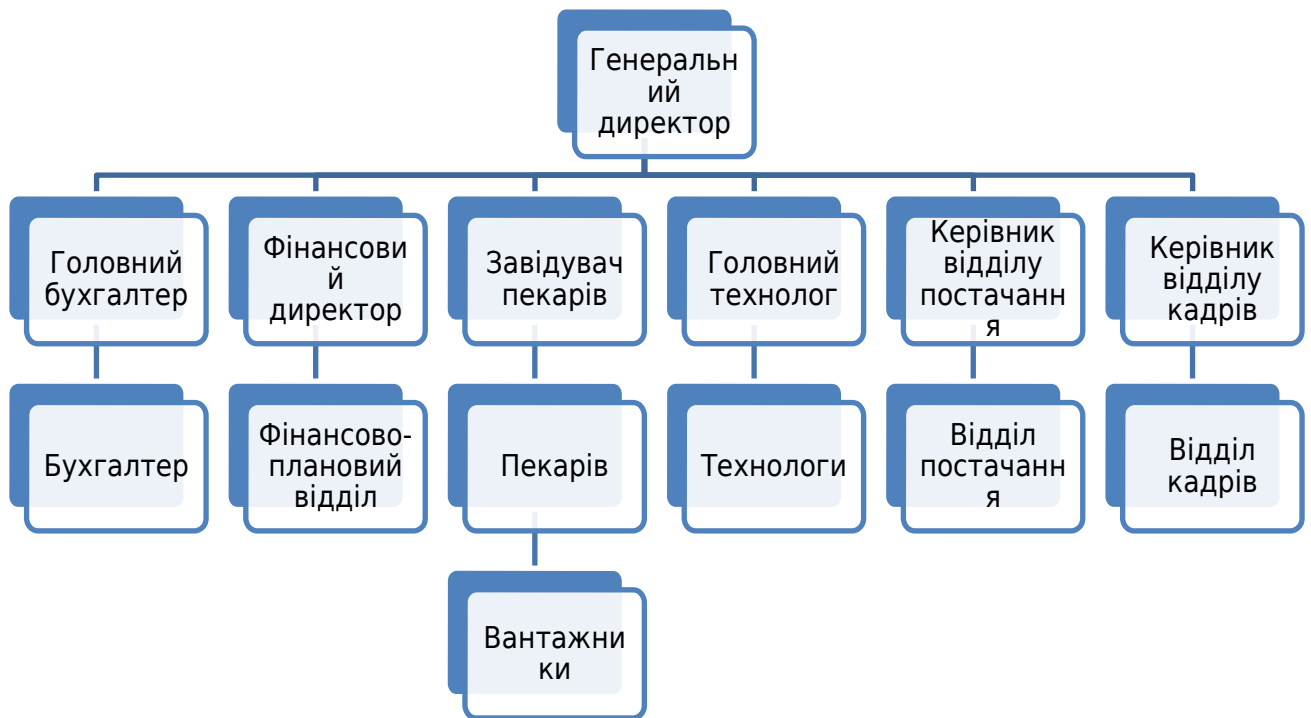


Рисунок 2.1 – Організаційна структура апарату управління ТОВ «Столичний хлібзавод», Джерело: [5]

Таблиця 2.2 – Основні показники діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод» за період 2018-2020 рр., тис. грн.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Темп приросту (зниження), %
Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	709 451	737 147	672 827	5,1
Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	667 503	1 091 887	883 389	32,3
Середньооблікова чисельність працівників, чол.	239	249	251	5,02
Виробнича потужність, т/добу	52	54	54	3,4
Власний капітал, тис. грн.	2 100 035	2 414 904	3 057 972	45,6
Обсяг продажів, тис. грн.	80 584	92 466	106 001	31,5
Чистий прибуток, тис. грн.	440 534	638 455	756 669	71,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, ТОВ «Столичний хлібзавод» є одним із найбільших виробників хлібобулочних виробів у Київській області. Підприємство має високий асортимент продукції. Структура апарату управління ТОВ «Столичний хлібзавод» має яскраво виражену функціональну виробничу спрямованість.

## 2.2 Аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод»

Для вдосконалення економічної діяльності та визначення стратегії підприємства необхідно провести аналіз фінансового стану підприємства, який є одним із ключових моментів його оцінки. Аналіз фінансового становища організації є основою розуміння справжнього її становища. Метою аналізу фінансового стану підприємства є розуміння його поточного стану та вироблення обґрунтованої стратегії щодо його подальшого розвитку [15].

Розглянемо основні показники бухгалтерської звітності (ТОВ «Столичний хлібзавод»). Зведений бухгалтерський баланс підприємства представлено табл. 2.3.

Таблиця 2.3 – Зведений бухгалтерський баланс ТОВ «Столичний хлібзавод», тис. грн.

Назва показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.
1	2	3	4
<b>I. ПОЗАОБОРОТНІ АКТИВИ</b>			
Нематеріальні	252	252	207
Основні засоби	709 451	737 147	672 827
Фінансові вкладення	901 547	922 440	1 937 044
Інші необоротні активи	699	709	2 277
Разом	1 611 949	1 660 548	2 612 355

Продовження табл. 2.3

II. ОБОРОТНІ АКТИВИ			
Запаси	233 589	278 122	416 138
ПДВ за придбаними товарно-матеріальними цінностями	15	17	460
Дебіторська заборгованість	274 670	363 244	224 670
Фінансові вкладення (крім грошових еквівалентів)	82 267	350 000	160 000
Грошові ресурси та грошові еквіваленти	75 412	97 529	78 072
Інші оборотні активи	1 550	2 975	4 049
Разом	667 503	1 091 887	883 389
БАЛАНС	2 279 452	2 752 435	3 495 744
III. КАПІТАЛ ТА РЕЗЕРВИ			
Статутний капітал	412	412	412
Переоцінка поза-обігових активів	57 904	57 904	57 904
Резервний капітал	62	62	62
Нерозподілений прибуток	2 041 657	2 356 526	2 999 594
Разом	2 100 035	2 414 904	3 057 972
IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ			
Відстрочені податкові зобов'язання	14 560	38 219	36 815
Разом по розділу	14 560	38 219	36 815
V. КОРОТКОСТРОКОВІ ОBOB'ЯЗКИ			
Позикові кошти	19 451	116 931	52 409
Кредиторська заборгованість	124 561	159 545	273 710
Оціночні зобов'язання	20 845	22 836	74 838
Разом	164 857	299 312	400 957

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

З представлених даних проведемо горизонтальний (табл. 2.4) і вертикальний аналіз (табл. 2.5) балансу підприємства.

Таблиця 2.4 – Горизонтальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Столичний хлібзавод», в тис. грн. та %

Назва показника	2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
1	2	3	4	5
<b>I. ПОЗАОБОРОТНІ АКТИВИ</b>				
Нематеріальні	0	0	45	17,8
Основні засоби	27 696	3,9	64 320	8,7
Фінансові вкладення	20 893	2,3	1 014 604	109,9
Інші необоротні активи	10	1,4	1568	221,1
Разом	48 599	3,0	951 807	57,3
<b>II. ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>				
Запаси	44 533	19,0	138 016	49,6
ПДВ за придбаними товарно-матеріальними цінностями	2	13,3	443	26,8
Дебіторська заборгованість	88 574	32,2	138 574	38,1
Фінансові вкладення (крім грошових еквівалентів)	267 733	325,4	190 000	54,2
Грошові ресурси та грошові еквіваленти	22 117	29,3	19 457	19,9
Інші оборотні активи	1 425	91,9	1 074	36,1
Разом	424 384	63,5	208 498	19,0
<b>БАЛАНС</b>	<b>472 983</b>	<b>20,7</b>	<b>743 309</b>	<b>27,0</b>
<b>III. КАПІТАЛ ТА РЕЗЕРВИ</b>				
Статутний капітал	0	0	0	0
Переоцінка поза-обігових активів	0	0	0	0
Резервний капітал	0	0	0	0
Нерозподілений прибуток	314 869	15,4	643 068	27,2
Разом	314 869	14,9	643 068	26,6
<b>IV. ДОВГОСРОЧНІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>				
Відстрочені податкові зобов'язання	23 659	162,5	1 404	3,6
Разом по розділу	23 659	162,5	1 404	3,6
<b>V. КОРОТКОСТРОКОВІ ОBOB'ЯЗКИ</b>				
Позикові кошти	97 480	501,1	64 522	55,1
Кредиторська заборгованість	34 984	28,1	114 165	71,5
Оціночні зобов'язання	1 991	9,5	52 002	227,7
Разом	134 455	81,5	101645	33,9
<b>БАЛАНС</b>	<b>472 983</b>	<b>20,7</b>	<b>743 309</b>	<b>27,0</b>

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства/

Таблиця 2.5 – Вертикальний аналіз балансу підприємства ТОВ «Столичний хлібзавод» за період 2018-2020 рр.

Назва показника	2018 р.		2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%
<b>I. ПОЗАОБОРОТНІ АКТИВИ</b>						
Нематеріальні	252	0,01	252	0,01	207	0,01
Основні засоби	709 451	31,1	737 147	26,7	672 827	19,2
Фінансові вкладення	901 547	39,5	922 440	33,5	1 937 044	55,4
Інші необоротні активи	699	0,03	709	0,1	2 277	0,07
Разом	1 611 949	70,7	1 660 548	60,3	2 612 355	74,7
<b>II. ОБОРОТНІ АКТИВИ</b>						
Запаси	233 589	10,2	278 122	10,1	416 138	11,9
ПДВ за придбаними товарно-матеріальними цінностями	15	0,0	17	0,0	460	0,01
Дебіторська заборгованість	274 670	12,0	363 244	13,2	224 670	6,4
Фінансові вкладення (крім грошових еквівалентів)	82 267	3,6	350 000	12,7	160 000	4,5
Грошові ресурси та грошові еквіваленти	75 412	3,3	97 529	3,5	78 072	2,2
Інші оборотні активи	1 550	0,07	2 975	0,1	4 049	0,1
Разом	667 503	29,2	1 091 887	39,6	883 389	25,2
<b>БАЛАНС</b>	<b>2 279 452</b>	<b>100,0</b>	<b>2 752 435</b>	<b>100,0</b>	<b>3 495 744</b>	<b>100,0</b>
<b>III. КАПІТАЛ ТА РЕЗЕРВИ</b>						
Статутний капітал	412	0,02	412	0,1	412	0,01
Переоцінка поза-обігових активів	57 904	2,5	57 904	2,1	57 904	1,6
Резервний капітал	62	0,00	62	0,0	62	0,0
Нерозподілений прибуток	2 041 657	89,5	2 356 526	85,6	2 999 594	85,8
Разом	2 100 035	92,1	2 414 904	87,7	3 057 972	87,4
<b>IV. ДОВГОСТРОКОВІ ЗОБОВ'ЯЗАННЯ</b>						
Відстрочені податкові зобов'язання	14 560	0,6	38 219	1,3	36 815	1,05
Разом по розділу	14 560	0,6	38 219	1,3	36 815	1,05
<b>V. КОРОТКОСТРОКОВІ ОБОВ'ЯЗКИ</b>						
Позикові кошти	19 451	0,8	116 931	4,2	52 409	1,5
Кредиторська заборгованість	124 561	5,4	159 545	5,8	273 710	7,8
Оціночні зобов'язання	20 845	0,9	22 836	0,8	74 838	2,1
Разом	164 857	7,2	299 312	10,8	400 957	11,4
<b>БАЛАНС</b>	<b>2 279 452</b>	<b>100,0</b>	<b>2 752 435</b>	<b>100,0</b>	<b>3 495 744</b>	<b>100,0</b>

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Активи організації на 31.12.2018 р. характеризуються таким співвідношенням: меншою часткою (29,2%) поточних (оборотних) активів та більшим відсотком іммобілізованих (необоротних) активів (70,7%). Активи організації за 2019 рік збільшилися (на 20,7%). Структура активів організації на 31.12.2019 р. змінюється, характеризується таким співвідношенням: 60,3% іммобілізованих коштів та 39,6% поточних активів. Активи організації протягом 2019 р. збільшилися на 472 983 тис. грн.

У 2020 р. вартість необоротних активів збільшилася на 951 807 тис. грн., що пов'язано в першу чергу зі збільшенням фінансових вкладень на 1 014 604 тис. грн. Це призвело до зростання частки необоротних активів до 74,7% зниження основних засобів на 64 320 тис. грн.

У 2019 р. у структурі оборотних активів перше місце дебіторська заборгованість (13,2%), друге – фінансові вкладення (12,7%). Незначна частка припадає на запаси (10%), засоби та ПДВ.

У 2020 р. можна відзначити зниження частки в оборотних активах дебіторської заборгованості (до 6,43%) та зростання частки запасів (до 11%). Запаси в абсолютному вираженні зросли на 416 138 тис. грн. Приріст запасів є негативним моментом, оскільки свідчить про затоварення. На рис. 2.2 представлено структуру активів підприємства.

Зростання величини активів ТОВ «Столичний хлібзавод» на кінець 2019 р. пов'язане насамперед із зростанням наступних позицій активу балансу:

- фінансові вкладення 267 733 тис. грн. (63,5%);
- дебіторська заборгованість 88 574 тис. грн. (32,2%);
- засоби 22 117 тис. грн. (29,3%).

Інші активи балансу, навпаки, знижувалися.

На кінець 2020 р. в організації спостерігається зниження величини активів на 883 389 тис. грн., пов'язане, в першу чергу, зі зниженням наступних позицій активу:

- основні засоби – 64320 тис. грн. (8,7%);
- короткострокові фінансові вкладення – 190000 тис. грн. (54,2%);
- дебіторська заборгованість – 138574 тис. грн. (38,1%);
- засоби – 19457 тис. грн.(19,9%).

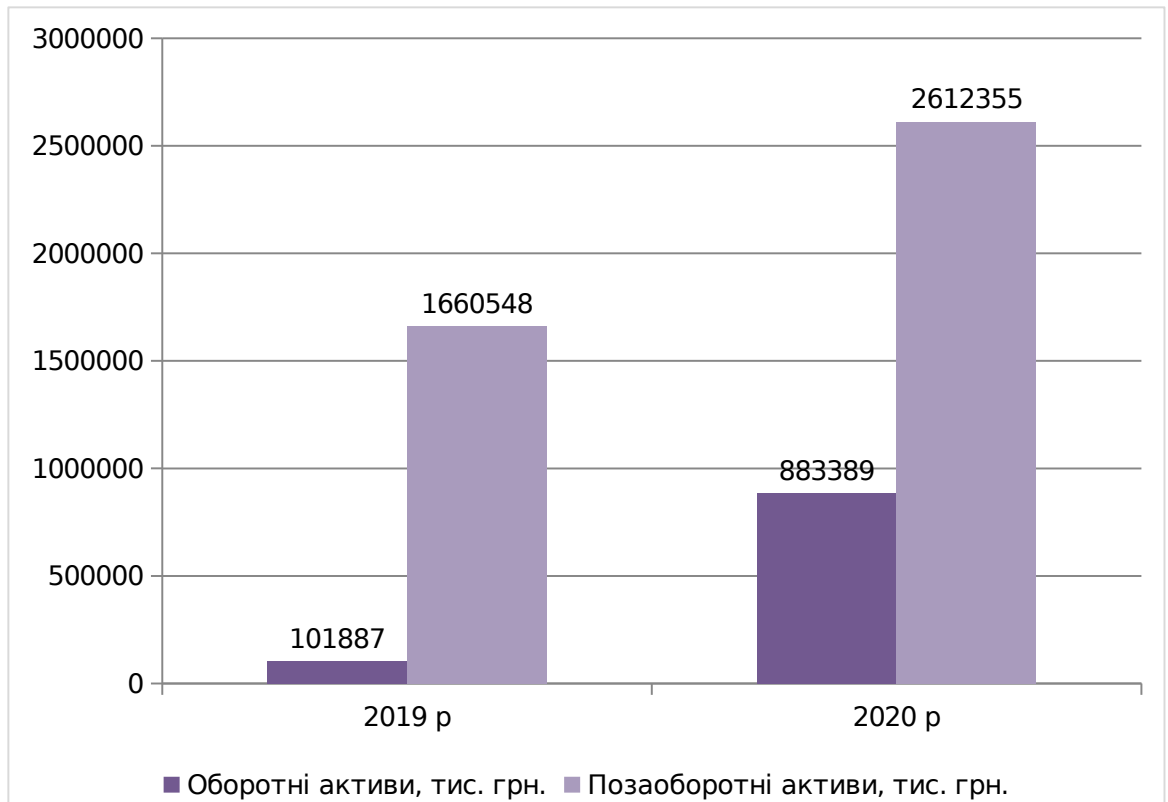


Рисунок 2.2 – Динаміка активів ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2019-2020 рр.

Джерело: [25].

Проведемо аналіз джерел освіти майна підприємства за табл. 2.4 та 2.5. На кінець 2018 р. на балансі підприємства переважав власний капітал (92,1%), те саме і на кінець 2020 р. (87,4%). Переважна більшість власного капіталу позитивно позначається на фінансовій стійкості підприємства. Власні кошти підприємства майже цілком складає нерозподілений прибуток. Приріст власного капіталу стався винятково рахунок приросту нерозподіленого прибутку [70].

На кінець 2018 року у структурі позикових коштів переважали короткострокові кредити та позики (5,4%), те саме на кінець 2019 року (5,8%). За 2020 рік у структурі джерел коштів частка кредитів та позик збільшилась до 7,8%, а частка оціночних зобов'язань зросла з 0,9% до 2,1%. Отже, зросла частка найбільш термінових зобов'язань, що може негативно зашкодити ліквідності балансу.

На рис. 2.3 представлена динаміка показників балансу підприємства ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

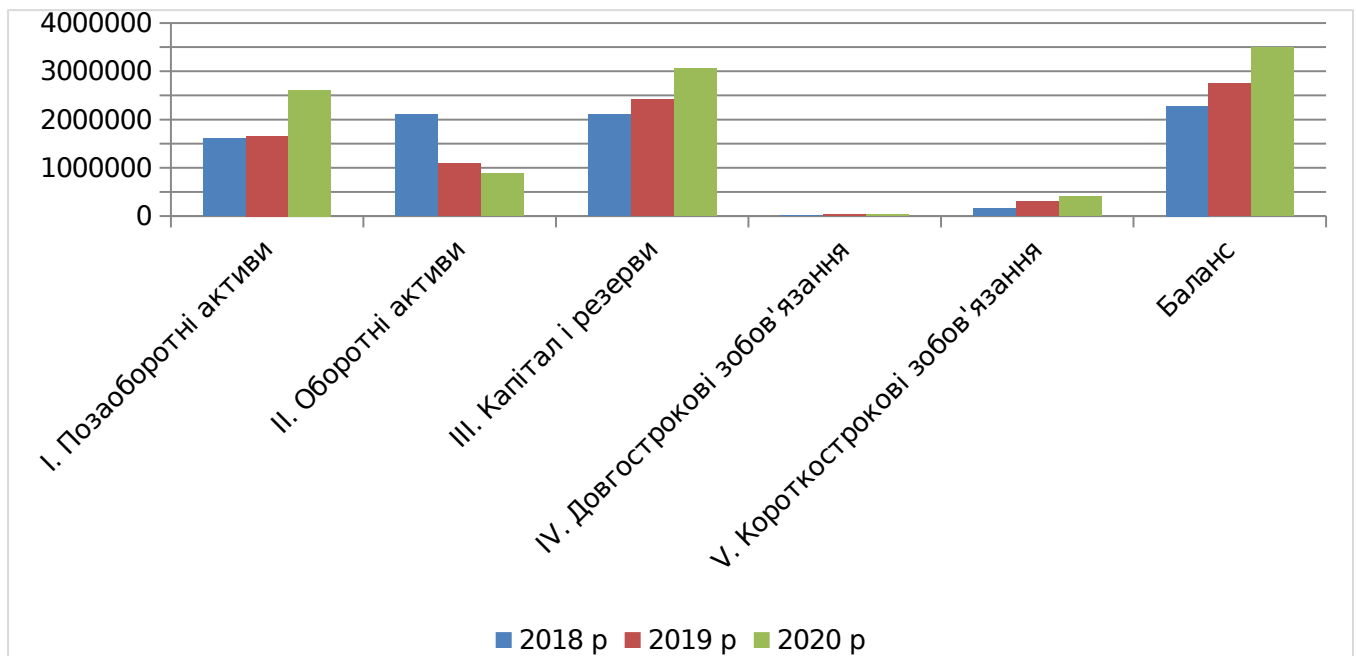


Рисунок 2.3 – Динаміка показників балансу підприємства ТОВ

«Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

На рис. 2.4 представлена структура пасивів підприємства.

У табл. 2.6 представлені фінансові результати діяльності підприємства.

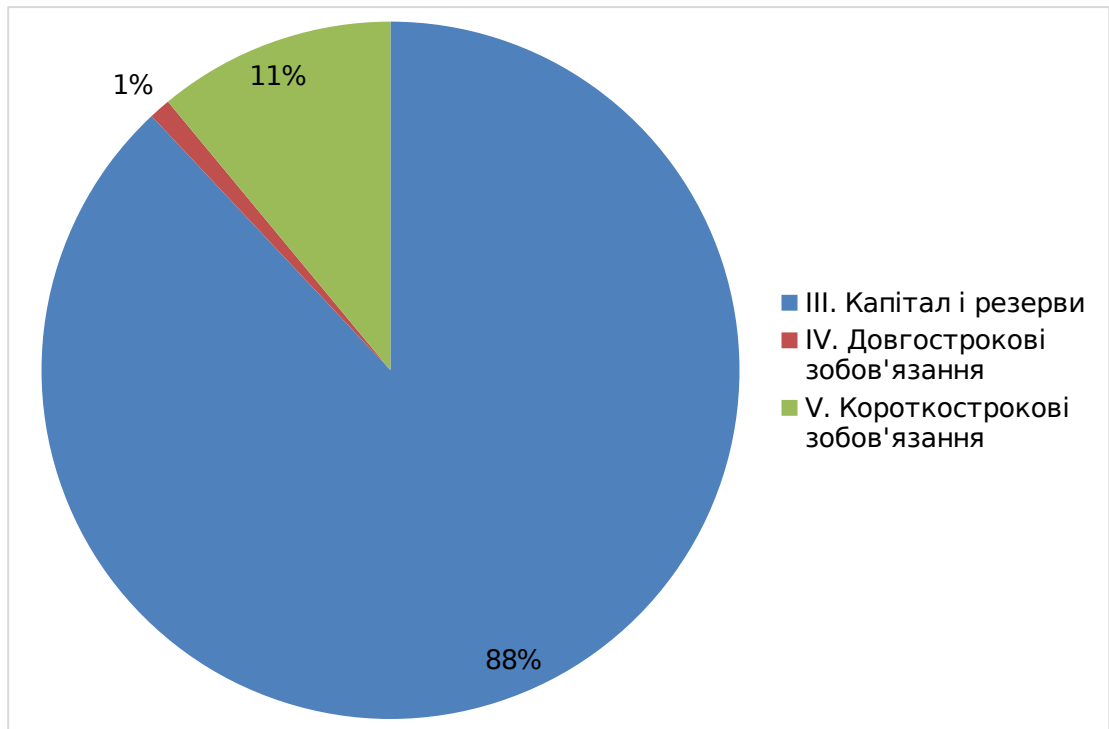


Рисунок 2.4 – Структура пасивів ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2020 р.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таблиця 2.6 – Фінансові результати діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод» за період 2018-2020 рр., тис. грн.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.
Виторг	2 492 424	3 612 208	4 307 659
Собівартість продажів	1 263 987	1 831 865	2 312 610
Валовий прибуток (збиток)	1 228 437	1 780 343	1 995 049
Комерційні витрати	405 982	588 379	651 553
Управлінські витрати	148 803	215 656	222 880
Прибуток (збиток) від продажу	673 653	976 308	1 120 616
відсотки до отримання	25 654	37 180	40 520
Відсотки до сплати	3	4	7 189
інші доходи	23 070	33 435	25 559
Інші витрати	161 780	234 464	229 153
Прибуток (збиток) до оподаткування	560 594	812 455	950 353
Поточний податок на прибуток	115 250	167 029	197 284
Інше	4 810	6 971	3 600
чистий прибуток (збиток)	440 534	638 455	756 669

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

З табл. 2.6 видно, що у 2018 році виручка підприємства становила 2 492 424 тис. грн., у 2019 році 3 612 208 тис. грн., у 2020 році – 4 307 639 тис. грн. У 2018 році чистий прибуток становив 440 534 тис. грн., а 2020 року – 756 669 тис. грн.

З представлених даних складено горизонтальний аналіз фінансових результатів діяльності підприємства (табл. 2.7).

Таблиця 2.7 – Горизонтальний фінансовий результат діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2019-2020 рр.

Найменування показника	2019 р.		2020 р.	
	тис. грн.	%	тис. грн.	%
Виторг	1 119 784	44,9	695 451	19,2
Собівартість продажів	3 095 852	244,9	480 745	26,2
Валовий прибуток (збиток)	551 906	109,3	214 706	12,0
Комерційні витрати	182 397	105,1	63 174	10,7
Управлінські витрати	66 853	97,3	7 224	3,3
Прибуток (збиток) від продажу	302 655,5	17,6	144 308	14,7
відсотки до отримання	11 526	13,5	3 340	8,9
Відсотки до сплати	1	44,9	7 185	179,0
інші доходи	10 365	65,4	7 876	23,5
Інші витрати	72 684	83,1	229 153	97,7
Прибуток (збиток) до оподаткування	251 861,1	12,5	137 898	16,9
Поточний податок на прибуток	51 779	12,3	30 255	18,1
Інше	2 161	44,9	3 371	48,3
чистий прибуток (збиток)	197 921,1	44,9	104 272	16,3

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

На рис. 2.5 представлена динаміка виручки, собівартості та чистого прибутку організації.

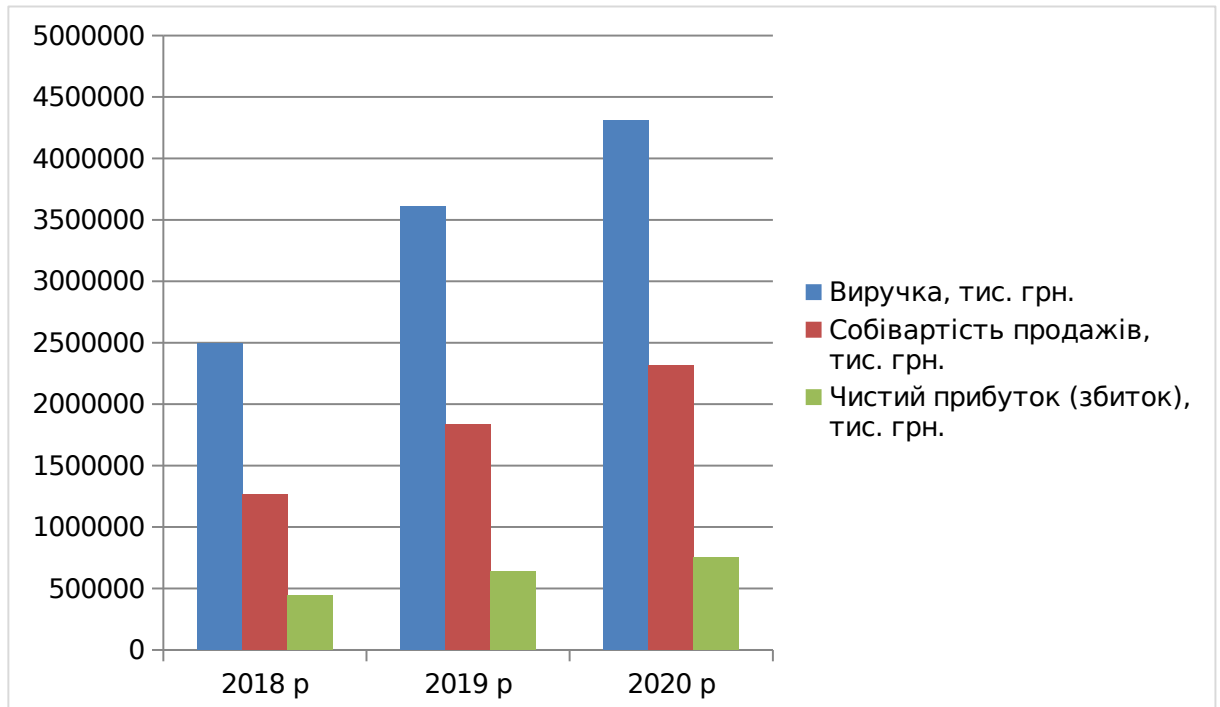


Рисунок 2.5 – Динаміка виручки, собівартості та чистого прибутку ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2019-2020 рр.

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

З табл. 2.7 видно, що виручка підприємства за період, що розглядається, збільшилася на 72,83% (у 2019 році на 44,93%, у 2020 році на 19,25%). Зростання виручки підприємства пов'язані з зростанням ціни продукцію. Собівартість продажів збільшилася у 2019 році на 24,49%, а у 2020 році на 26,24%. Темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання виручки організації, що говорить про неправильну цінову політику ТОВ «Столичний хлібзавод». Чистий прибуток за аналізований період збільшився на 16,33% і в 2020 році склав 756 669 тис. грн.

Проведемо аналіз ефективності використання основних засобів.

Для наочності розрахунку ефективності використання основних засобів зведемо показники в табл. 2.8.

Таблиця 2.8 – Показники ефективності використання основних засобів ТОВ «Столичний хлібзавод» за період 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна, %
1	Виторг від продажів, тис. грн.	2 492 424	3 612 208	4 307 659	72,8
2	Середньорічна вартість основних засобів, тис. грн.	709 451	737 147	672 827	5,1
3	Середньооблікова чисельність працівників, чол.	239	249	251	5,0
4	Фондовіддача (п.1/п.2)	3,5	4,9	6,4	14,1
5	Фондомісткість (п.2/п.1)	0,2	0,2	0,1	0,07
6	Фондоозброєність (п.2/п.3)	2 968,4	2 960,4	2 680,5	1,1

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства

З табл. 2.8 видно, вартість основних засобів за аналізований період знизилася на 5,1%. Фондовіддача підприємства залишилася так само знизилася і склала на 2 015 6,4 грн., це означає, що з кожного рубля основних засобів підприємство отримувало в 6,4 грн. виручки.

Фондомісткість підприємства знизилася на 0,07%. Зниження фондомісткості означає зниження витрат праці. Фондоозброєність підприємства знизилася на 1,03%, що свідчить про зниження частки основних фондів до чисельності персоналу.

Проведемо аналіз ефективності використання оборотних коштів.

Для наочності розрахунку ефективності використання оборотних засобів зведемо показники в табл. 2.9.

Коефіцієнт оборотності збільшився на 30,5%, чим вище число оборотів, тим менше коштів необхідно мати організації для операційної діяльності. Коефіцієнт завантаження оборотних коштів знизився, що говорить про зниження величини оборотних коштів у вартості реалізованої продукції. Рентабельність оборотних активів збільшилася на 29,7%, що свідчить про їх прибутковості. Отже, можна дійти невтішного висновку підвищення ефективності використання оборотних коштів.

Таблиця 2.9 – Показники ефективності використання оборотних коштів ТОВ «Столичний хлібзавод» за період 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Динаміка до базового періоду, %
1.	Виторг від продажів, тис. грн.	2 492 424	3 612 208	4 307 659	72,8
2.	Середньорічний залишок оборотних коштів, тис. грн.	667 503	1 091 887	883 389	32,3
3.	Вартість реалізованої продукції, тис. грн.	1 263 987	1 831 865	2 312 610	82,9
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	440 534	638 455	756 669	71,7
5.	Коефіцієнт оборотності оборотних коштів (п.1/п.2)	3,7	3,3	4,8	30,5
6.	Коефіцієнт завантаження оборотних засобів (п.2/п.3)	0,5	0,5	0,3	27,6
7..	Рентабельність оборотних коштів (п.4/п.2), %	0,6	0,5	0,8	29,7

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Проведемо аналіз ефективності джерел формування активів. Для наочності розрахунку ефективності використання власного капіталу зведемо показники в табл. 2.10.

Таблиця 2.10 – Показники ефективності використання власного капіталу ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Динаміка до базового періоду, %
1.	Власний капітал, тис. грн.	2 100 035	2 414 904	3 057 972	45,6
2.	Валюта балансу, тис. грн.	2 279 452	2 752 435	3 495 744	53,3
3.	Довгострокові зобов'язання, тис. грн.	14 560	38219	36815	152,8
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	440 534	638 455	756 669	71,7
5.	Коефіцієнт автономії, (п.1/п.2)	0,9	0,8	0,8	5,0
6.	Коефіцієнт фінансової стійкості ((п.1+п.3)/п.2)	0,9	0,8	0,8	4,5
7.	Рентабельність власного капіталу (п.4/п.1), %	0,2	0,2	0,2	17,9

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, незалежність підприємства знизилася на 5,05%, коефіцієнт фінансової стійкості також знизився на 4,5%. Рентабельність власного капіталу збільшилася на 17,9%. Тобто ефективність власного капіталу знизилася. Для підвищення фінансової незалежності та фінансової стійкості слід збільшити обсяг власного капіталу підприємства [9].

Проведемо угруповання активів та пасивів підприємства (табл. 2.11).

Таблиця 2.11 – Угруповання активів та пасивів ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр., тис. грн.

Назва групи	Позначення	Показники		
		2018	2019	2020
Найбільш ліквідні активи	A1	75 412	97 529	78 072
Швидко реалізовані активи	A2	356 937	713 244	384 670
Повільно реалізовані активи	A3	235 154	281 097	420 187
Важко реалізовані активи	A4	1 611 949	1 660 548	2 612 355
Разом активи	BA	2 279 452	2 752 418	3 495 284
Найбільш термінові зобов'язання	П1	124 561	159 545	273 710
Короткострокові пасиви	П2	40 296	139 767	127 247
Довгострокові пасиви	П3	14 560	38 219	36 815
Постійні пасиви	П4	2 100 035	2 414 904	3 057 972
Разом пасиви	BP	2 279 452	1 162 097	1 377 148

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Для оцінки ліквідності балансу з урахуванням чинника часу необхідно провести зіставлення кожної групи активу з групою пасиву [33].

Оскільки  $A1 < П1$ , це свідчить про неплатоспроможності організації на даний момент складання балансу. В організації недостатньо покриття найбільш термінових зобов'язань абсолютно і найбільш ліквідних активів.

$A2 > П2$ , це говорить про те, що швидко реалізовані активи перевищують короткострокові пасиви і організація є платоспроможною в

недалекому майбутньому з урахуванням своєчасних розрахунків з кредиторами, отримання коштів від продажу продукції в кредит.

Оскільки АЗ>ПЗ, то майбутньому при своєчасному надходженні коштів від продажу та платежів, то організація можливо стане платоспроможною на період, рівний середній тривалості одного обороту оборотних засобів після дати складання балансу.

Проте слід зазначити, що аналіз ліквідності балансу, що проводиться за викладеною схемою, є наближеним, більш детальним є аналіз платоспроможності за допомогою фінансових коефіцієнтів (табл. 2.12).

Таблиця 2.12 - Аналіз показників платоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	На кінець періоду			Нормативне значення	Зміна за звітний період
	2018	2019	2020		
1. Коефіцієнти ліквідності					
- поточної	4,05	3,65	2,20	≤ 2	-1,85
- термінової (критичної)	2,62	2,71	1,15	≥ 1	-1,47
- абсолютної	0,46	0,33	0,19	≥ 0,2	-0,26
2. Співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	2,21	2,28	0,82	-	-1,38
3. Коефіцієнт закріплення оборотних активів	0,27	0,30	0,21	-	-0,06
4. Оборотність кредиторської заборгованості	18	16	23	-	5
5. Питома вага кредиторської заборгованості у короткострокових зобов'язаннях	0,76	0,53	0,68	-	-0,07

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

У 2018 році підприємство могло погасити 405% поточних зобов'язань за кредитами та розрахунками за рахунок оборотних коштів, у 2020 році цей показник склав 220%. Коефіцієнт термінової ліквідності в 2018 році склав

2,62 тобто підприємство було здатне погасити за рахунок коштів 262% своїх зобов'язань. Цей показник знизився у 2020 році та становив 1,15.

Таким чином, загальне зниження значень коефіцієнтів ліквідності від періоду до періоду може бути наслідком того, що до такого зниження їх значення були нераціонально високі. Зменшення значення коефіцієнта поточної ліквідності можливо є наслідком оптимізації складських запасів. Зменшення показника швидкої ліквідності може статися внаслідок покращення роботи з дебіторами. Зрештою, зменшення показника абсолютної ліквідності може свідчити про те, що компанія перестала втрачати додаткові доходи, причиною чого було «омертвіння» на рахунках не виправдано великих обсягів вільних коштів. За розглянутий період відбулося погіршення платоспроможності підприємства. Розмір оборотних засобів на 1 грн. виручки у звітному році знизився на 1,38 грн. і становить 0,82 грн. Коефіцієнт оборотності підприємства збільшився на 5 оборотів на рік і становив 23.

Проведемо аналіз фінансової стійкості та активності підприємства (табл. 2.13).

Таблиця 2.13 – Аналіз показників фінансової стійкості ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр.

Показники	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Нормативне значення	Зміна за звітний період
Власний оборотний капітал	488 086	754 356	445 617	> 0	-42469
Коефіцієнт забезпеченості власними коштами	3,14	2,21	3,46	> 0,1	0,32
Коефіцієнт незалежності	0,92	0,88	0,87	0,4 -0,6	-0,05
Коефіцієнт фінансування	11,70	7,15	6,99	1,5	-4,72
Коефіцієнт заборгованості	4,05	3,65	2,20	<0,67	-1,85
Коефіцієнт інвестування	1,30	1,45	1,17	> 1	-0,13
Коефіцієнт мобільності власного капіталу	0,23	0,31	0,15	0,2-0,5	-0,09
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,99	0,99	0,99	≥ 0,6	0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, власний оборотний капітал у 2020 році становив – 445 617 тис. грн., тобто підприємство може одноразово погасити усі свої зобов'язання. Через війну коефіцієнт забезпеченості власними коштами за аналізований період зріс на 0,32 і становить 3,46, тобто забезпеченість матеріальних оборотних засобів власним капіталом зросла на 32%.

Коефіцієнт фінансової незалежності у звітному році знизився й становив 0,87. Близькість цього значення до одиниці може говорити про стримування темпів розвитку підприємства. Відмовившись від залучення позикового капіталу, організація позбавляється додаткового джерела фінансування приросту активів (майна), з яких можна збільшити доходи. Водночас це зменшує ризики погіршення фінансової спроможності у разі несприятливого розвитку ситуації.

Динаміка коефіцієнта інвестування відображає зниження ступеня інвестування основного капіталу за рахунок власних коштів, що знижує ступінь фінансової стійкості підприємства, але на 2020 р. підприємство за даним показником перебуватиме в нормі. Коефіцієнт мобільності власного капіталу склав у 2020 році 0,15, що на 0,09 менше ніж у 2018 році, це вказує на покращення співвідношення власного та позикового капіталу, це сприятливо позначається на фінансовому стані підприємства [40].

Ступінь фінансування активів за рахунок сталих джерел не змінилася. Слід зазначити, що всі показники фінансової стійкості підприємства перебувають у межах встановленої норми.

Проведемо аналіз ефективності використання ресурсів підприємства (табл. 2.14).

Таблиця 2.14 – Показники ефективності використання ресурсів ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр.

Найменування показника	2018 р.	2019 р.	2020 р.	Зміна за звітний період
Коефіцієнт оборотності капіталу	1,09	1,31	1,23	0,14
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	3,73	3,31	4,88	1,14
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	9,07	9,94	19,17	10,10
Тривалість обігу дебіторської заборгованості	40	37	19	-21
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	20,01	22,64	15,74	-4,27
Коефіцієнт оборотності запасів	10,67	12,99	10,35	-0,32
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	1,19	1,50	1,41	0,22

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, оборотність капіталу збільшилася на 0,14 і у 2020 році становила 1,23. Коефіцієнт оборотності оборотних активів за аналізований період збільшився на 1,14. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості збільшився на 10,10, а тривалість обороту дебіторської заборгованості знизилася на 21 день. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості знизився на 4,27 і в 2020 році становив 15,74 обороту. Коефіцієнт оборотності запасів знизився на 0,32 обороту, а коефіцієнт оборотності власного капіталу збільшився на 0,22.

Проведемо аналіз прибутку та рентабельності підприємства (табл. 2.15).

Таблиця 2.15 – Показники прибутку та рентабельності ТОВ «Столичний хлібзавод» за 2018-2020 рр.

№ п/п	Показники	2013 р.	2014 р.	2015 р.	Динаміка до базового періоду, %
1	Виторг від продажів, тис. грн.	2 492 424	3 612 208	4 307 659	72,8
2	Собівартість, тис. грн.	1 263 987	1 831 865	2 312 610	82,9
3	Чистий прибуток, тис. грн.	440 534	638 455	756 669	71,7
4	Рентабельність продукції, послуг, % (п.3/п.2)	0,35	0,35	0,33	-6,1
5	Рентабельність продажу, % (п.3/п.1)	0,18	0,18	0,18	0,0

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, рентабельність продукції знизилася на 6,1% та у 2020 році і склала лише 0,33%, а рентабельність продажів у 2020 році склала 0,18%.

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що у 2020 р. вартість позаоборотних активів збільшилася на 951807 тис. грн., що пов'язано насамперед із збільшенням фінансових вливань на 1014604 тис. грн. На кінець 2020 р. в організації спостерігається зниження величини активів на 883 389 тис. грн.

За 2020 рік у структурі джерел коштів частка кредитів та позик збільшилась до 7,83%, а частка оціночних зобов'язань зросла з 0,91% до 2,14%. Отже, зросла частка найбільш термінових зобов'язань, що може негативно зашкодити ліквідності балансу.

Виручка підприємства за аналізований період збільшилася на 72,83% (2018 року на 44,93%, 2020 року на 19,25%). Зростання виручки підприємства пов'язані з зростанням ціни продукцію. Собівартість продажів збільшилася 2018 року на 244,9%, а 2020 року на 26,24%. Темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання виручки організації, що говорить про неправильну цінову політику ТОВ «Столичний хлібзавод». Чистий

прибуток за аналізований період збільшився на 16,33% і в 2020 році склав 756 669 тис. грн.

Слід зазначити, що показники фінансової стійкості підприємства перебувають у межах встановленої норми.

### 2.3 Аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод»

Аналіз конкурентоспроможності необхідний підприємству постійно. Цей чинник визначається як якістю запропонованого продукту, так і ціною товару. Вплив на нього також надають мода на певні речі, реклама, імідж організації, ситуація на ринку послуг чи товарів та низку інших факторів. Аналіз конкурентоспроможності підприємства слід розпочати з аналізу зовнішнього та внутрішнього середовищ підприємства [4].

Проведемо аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства за допомогою SWOT-аналізу.

Аналіз функціональних сфер окремих служб компанії показав, що у досліджуваної організації є всі важливі необхідні функції.

Розглянемо докладніше кадрову роботу організації. Трудові ресурси компанії ТОВ «Столичний хлібзавод» представляють один із основних факторів виробництва, від ефективності та якості застосування якого безпосередньо залежать результати роботи компанії.

Вибір працівників входить у обов'язки відділу кадрів. При прийнятті робітників потрібно пройти співбесіду з керівником відділу кадрів і начальником відділу, куди приймається співробітник.

Основними умовами роботи у компанії вважається енергійність і наявність спеціальної освіти з даної професії. Насамперед перевагу надають

працівникам, які займають активну життєву позицію, і мають аналітичні здібності.

Підприємство має високу плинність кадрів, що є результатом істотного поліпшення умов професійної діяльності.

Оклади, відрядні розцінки, тарифні ставки визначено та затверджено з урахуванням трудомісткості робіт з кожної займаної посади [39].

В організації діє система преміювання співробітників за результати професійної діяльності, одноразового преміювання, доплат за роботу у вечірній та нічний час.

Система вибору кадрів практично відсутня, здебільшого, на робочі спеціальності за наявності вакансії приймають практично кожного бажаючого у ролі учня, який надалі проходить індивідуальне навчання.

Покупці. Продукція ТОВ «Столичний хлібзавод» реалізується на території Києва та Київської області. В основному покупцями є магазини, оптові компанії та індивідуальні підприємці.

Постачальники. Особливістю ринку є те, що зерно – сировинна база хлібопекарської галузі – є об'єктом державного управління з погляду ціноутворення. Основними постачальниками ТОВ «Столичний хлібзавод» є ВАТ «МАКФА», ТОВ «Золоте зерно».

Основними конкурентами ТОВ «Столичний хлібзавод» є ВАТ «Цар хліб», ТОВ «Кулиничі», ПАТ «Київхліб».

Продукція ТОВ «Столичний хлібзавод» конкурентоспроможна. Внутрішній ринок і діяльність підприємства знаходиться під впливом політичних рішень та подій, і керівництво компанії має відстежувати розроблювані рішення та закони не тільки держави, а й місцевих органів управління, на території яких компанія здійснює свою діяльність [50].

До основних економічних умов, які надають сильні як позитивні, так і негативні наслідки роботи підприємства, належить розмір інфляції.

Інфляційні процеси, які у країні, призводять до відсутності єдиних тенденцій зростання показників господарської діяльності підприємства міста і рівня цін. Інфляція негативно впливає на результати господарської діяльності підприємства. При високому рівні інфляції країни очікується подальше зростання витрат на виробництво та збут продукції, що перевищує зростання виручки від продукції і призводить до збільшення збитків підприємства міста і відповідно зменшення рентабельності виробництва [10].

У зв'язку з недостатньою забезпеченістю підприємства власними оборотними коштами підприємство змушене залучати позикові кошти, у тому числі кредити банків. Короткострокові кредити беруться (під 9% річних) для придбання сировини, допоміжних матеріалів та своєчасної виплати заробітної плати. У зв'язку зі зменшенням платоспроможності клієнтів у майбутньому збільшення обсягів виробництва продукції виникне гостра необхідність додаткового залучення позикових коштів на поповнення оборотних засобів, зокрема короткострокових кредитів банку.

Жорстка конкуренція на ринку змушує підприємство постійно продумувати і прораховувати різні ходи, щоб утримати свої позиції над ринком та наростити існуючі обсяги виробництва.

У структурі регіональної економіки однією з найважливіх галузей харчової промисловості є хлібопекарська промисловість, що забезпечує постачання населення продукцією першої необхідності. Її сталий розвиток неможливий без забезпечення конкурентоспроможності за рахунок зростання ефективності виробництва. Досягти конкурентних переваг особливо складно на насичених ринках, де попит задовольняється великою кількістю виробників. Водночас ринок хліба має достатній потенціал для зростання через неповне використання виробничих потужностей підприємств та відставання представленості хлібобулочних виробів на регіональному ринку від асортименту, що пропонується зарубіжними виробниками. З іншого боку, особливість хлібопекарської промисловості – висока стійкість попиту на

продукцію під час економічних криз. За останні десять років на українському ринку виробництво хліба падало щороку на 5–7%, що пов'язано переважно зі зниженням споживчого попиту [23].

Виділяють 3 сегменти підприємств хлібопекарської галузі: хлібозаводи (комбінати), малі пекарні, міні-пекарні при супермаркетах. У 2020 р. на українському хлібопеченні функціонувало близько 13 000 підприємств, 95% з них – малі підприємства. За останні роки кількість великих та середніх підприємств цієї галузі знизилася майже вдвічі – з 1 287 до 751 од. На хлібозаводах, більшість яких існує з радянських часів, випускаються традиційні масові сорти хліба. Для підвищення попиту на свою продукцію та рівня рентабельності хлібозаводи намагаються запроваджувати нетрадиційні сорти, продукцію преміум-класу та кондитерські вироби. Поряд із ними хлібобулочну продукцію випускає велика кількість малих підприємств та індивідуальних підприємців, пекарні при підприємствах мережевої торгівлі та у сфері громадського харчування, у системі споживчої кооперації. Один із показників розвитку рівня конкуренції серед хлібопекарських підприємств – забезпеченість населення суб'єктами хлібопечення [18].

В Україні на 10 тис. населення в середньому припадає один виробник, у розвинених країнах – три-чотири, що свідчить про низький рівень конкуренції у галузі та впливає на цінову та територіальну доступність хліба для споживачів. В Україні основними виробниками хліба є великі підприємства (понад 80% обсягу ринку), але за останні 5 років кількість великих і середніх хлібозаводів скоротилася майже вдвічі.

Результати проведеного аналізу подано в табл. 2.16.

Таблиця 2.16 – Зіставлення результатів SWOT – аналізу

	Можливості	Загрози
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Доступність продукції підприємства для споживача</li> <li>2. Розробка нових технологій та рецептур у харчовому виробництві.</li> <li>3. Участь у державних закупівлях</li> <li>4. Зростання населення, що призводить до зростання попиту</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Висока конкуренція над ринком</li> <li>2. Високі вимоги споживачів до якості хліба та хлібобулочних виробів.</li> <li>3. Необхідність закуповувати зерно в інших регіонах</li> <li>4. Високі ціни на обладнання харчового виробництва</li> <li>5. Не стабільні ціни на сировину для виробництва хліба</li> </ol>
<b>Сильні сторони</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наявність добре відпрацьованої системи збуту</li> <li>2. Нове обладнання на підприємстві для виробництва хліба та здорового харчування</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Розширення асортименту продукції та поліпшення її якості за рахунок використання нових технологій.</li> <li>2. Використання висококваліфікованого управлінського персоналу для розширення мережі постачальників та споживачів</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Відомість захистить від товарів-субститутів та додасть переваг у конкуренції.</li> <li>2. Утримати покупців від переходу до конкурента, за рахунок використання гнучкої цінової політики та підвищення якості продукції</li> </ol>
<b>Слабкі сторони</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Нестійке фінансове становище</li> <li>2. Низький рівень освіти виробничого персоналу для підприємства</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Підвищення рівня освіти персоналу</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зростання цін неминуче, тому необхідно розробляти технології, які дозволять знизити витрати</li> </ol>

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, сильні сторони компанії є базою для досягнення конкурентних переваг у майбутньому за рахунок використання зовнішніх можливостей. Для підвищення конкурентоспроможності компанії, підвищення якості продукції потрібне підвищення кваліфікації персоналу. Оскільки зростання цін у нинішній економічній ситуації неминуче, підприємству необхідно знижувати витрати виробництва за допомогою зниження витрат на сировину, і навіть за допомогою зниження витрат на вантажоперевезення [73].

Проведемо аналіз основних конкурентів ТОВ «Столичний хлібзавод».

Торгово-виробнича компанія ПАТ «Київхліб» заснована 1982 року. Входить до числа провідних українських виробників кондитерського ринку. Компанія налічує понад 3000 співробітників, включає три виробничі майданчики в Києві, Бугуславі, Василькові та 15 збутових підрозділів по всій території України. Продукція компанії представлена брендами Mirel, Приватна галерея, Українська нива, Dr. Körner, «Усладів», Merba, ElMarino, LaKukuruza та реалізується через усі найбільші торгові мережі країни.

ТОВ «Кулиничі» – це компанія, яка зарекомендувала себе виробництвом високої якості, займається виготовленням хліба, хлібобулочних виробів і кондитерських продуктів. Фірма має свій виробничий цикл, обладнаний найсучаснішими механізмами. Основний ринок збуту продукції підприємства м. Київ та Київську область.

ВАТ «Цар хліб» об'єднує низку великих підприємств харчової промисловості України. З 1998 року до ВАТ «Цар хліб» входять: ТОВ «Заграва Експо», ТОВ «Варненський комбінат хлібопродуктів», ТОВ «Агрофірма «Павлівське».

Головна конкурентна відмінність ВАТ «Цар хліб» полягає в об'єднанні великих харчових підприємств Півдня України. Це дозволяє дотримуватись єдиної політики якості, загальної виробничої та інвестиційної стратегії, а також комплексної професійної підтримки.

Тепер проведемо безпосередньо порівняння ТОВ «Столичний хлібзавод», ВАТ «Цар хліб», ТОВ «Кулиничі», ПАТ «Київхліб». Аналіз конкурентів ТОВ «Столичний хлібзавод» відобразимо у табл. 2.17.

Таблиця 2.17 – Порівняльний аналіз конкурентів ТОВ «Столичний хлібзавод»

№ п/п	Показник	ТОВ «Столичний хлібзавод»	ВАТ «Цар хліб»	ПАТ «Київхліб»	ТОВ «Кулиничі»
1	Асортимент продукції	Хліб, батони, булочки, листові вироби, рулети, печиво, пряники, продукція «Равела».	Хліб, батони, булочки, листові вироби, печиво, пряники, каші, тісто, готові сніданки, макаронні вироби	Торти, тістечка, пироги, вафлі, пряники, печиво, хлібці, каші швидкого приготування, кукурудза	Хліб, батони, булочки, печиво, квас
2	Реклама у ЗМІ	€	€	€	ні
3	Частка ринку, %	25,3	56,0	5,9	1,6
4	Середні обсяги продажу, тис. грн.	106 001	234 626	24 720	6 704
5	Основні покупці продукції	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми та приватні підприємці, приватні особи	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми та приватні підприємці, приватні особи	Великі супермаркети, магазини, оптові фірми та приватні підприємці, приватні особи	Магазини, приватні підприємці, приватні особи

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

З таблиці видно, що основним конкурентом ТОВ «Столичний хлібзавод» є ВАТ «Цар хліб».

Проведемо оцінку конкурентоспроможності за методикою позиціонування сильних та слабких сторін потенціалу підприємства.

Для проведення оцінки конкурентоспроможності складено таблицю з переліком найважливіших показників товару та підприємства, на основі яких проведіть порівняльний аналіз фірм-конкурентів (табл. 2.18). Оцінка здійснюється за кожним показником експертним шляхом за п'ятибальною шкалою, де 1 найбільш слабка позиція, а 5 найбільш сильна. Також у табл.

2.18 проставляється вагомість показників (значимість), при цьому ваги в сумі повинні давати одиницю (ai).

Таблиця 2.18 – Порівняльний аналіз конкурентів

Показники конкурентоспроможності	Вагомість	Бали				Конкурентоздатність			
		Еф	Ефк1	Ефк2	Ефк3	кф	кфк1	кфк2	кфк3
1. Якість продукції	0,20	4	5	4	3	0,80	1,00	0,80	0,60
2. Винятковість	0,10	2	4	3	2	0,20	0,40	0,30	0,20
3. Рівень цін	0,20	5	4	5	2	1,00	0,80	1,00	0,40
4. Дизайн, упаковка	0,05	4	5	3	5	0,20	0,25	0,15	0,25
5. Рівень сервісу	0,05	3	4	3	2	0,15	0,20	0,15	0,10
6. Репутація фірми	0,10	5	5	4	5	0,50	0,50	0,40	0,50
7. Розташування	0,05	4	5	3	3	0,20	0,25	0,15	0,15
8. Кваліфікація персоналу	0,10	3	4	3	3	0,30	0,40	0,30	0,30
9. Сертифікація підприємства	0,05	4	5	4	4	0,20	0,25	0,20	0,20
10. Активна реклама	0,10	3	5	3	2	0,30	0,50	0,30	0,20
Загальна вагомість	1	Сумарна оцінка				3,85	4,55	3,75	2,90

Пояснення до табл. 2.18:

Еі - експертна оцінка і-ї характеристики, Еф – ТОВ «Столичний хлібзавод», Ефк1 - ВАТ «Цар хліб», Ефк2 - ПАТ «Київхліб», Ефк3 – ТОВ «Кулиничі»

Джерело: складено автором на основі звітності підприємства.

Таким чином, основним конкурентом ТОВ «Столичний хлібзавод» є ВАТ «Цар хліб». З розрахунків видно, що підприємство є конкурентоспроможним, і має переваги над ПАТ «Київхліб» та ТОВ «Кулиничі». Основні переваги ТОВ «Столичний хлібзавод» – це якість продукції та рівень цін.

SWOT-аналіз організації показав, що сильні сторони компанії стануть базою для досягнення конкурентних переваг у майбутньому за рахунок

використання зовнішніх можливостей. Після придбання нового обладнання у підприємства виникла можливість розробки нових технологій та рецептур [6].

Для підвищення конкурентоспроможності компанії, підвищення якості продукції потрібне підвищення кваліфікації персоналу. Слід зазначити, що з проведених аналізів основним конкурентом є ВАТ «Союзхарчпром». Основні переваги ТОВ «Столичний хлібзавод» – це якість продукції та рівень цін.

Таким чином, в результаті аналізу ТОВ «Столичний хлібзавод» було отримано такі результати.

#### Висновки за другим розділом

Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Столичний хлібзавод». Визначено, що ТОВ «Столичний хлібзавод» є одним із найбільших виробників хлібобулочних виробів у Києві та області.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод».

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що у 2020 р. вартість позаоборотних активів збільшилася на 951 807 тис. грн., що пов'язано насамперед із збільшенням фінансових вливань на 1 014 604 тис. грн. На кінець 2020 р. в організації спостерігається зниження величини активів на 883 389 тис. грн.

За 2020 рік у структурі джерел коштів частка кредитів та позик збільшилась до 7,83%, а частка оціночних зобов'язань зросла з 0,91% до 2,14%. Отже, зросла частка найбільш термінових зобов'язань, що може негативно зашкодити ліквідності балансу.

Виручка підприємства за аналізований період збільшилася на 72,83% (2018 року на 44,93%, 2020 року на 19,25%). Зростання виручки підприємства пов'язані з зростанням ціни продукцію. Собівартість продажів збільшилася 2018 року на 244,9%, а 2020 року на 26,24%. Темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання виручки організації, що говорить про неправильну цінову політику ТОВ «Столичний хлібзавод». Чистий прибуток за аналізований період збільшився на 16,33% і в 2020 році склав 756 669 тис. грн.

Виконано аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод».

Визначено, що основним конкурентом підприємства є ВАТ «Цар хліб». Найважливішим ресурсом підприємства, що приносить максимальний прибуток чи продаж, є виробництво хліба.

### **3 РЕЗУЛЬТАТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ТОВ «СТОЛИЧНИЙ ХЛІБЗАВОД»**

#### **3.1 Обґрунтування наявності підрозділу конкурентної розвідки в ТОВ «Столичний хлібзавод»**

Конкурентна розвідка є дещо новим поняттям для українських підприємств. Власники великих українських компаній зайнялися формуванням аналітичних груп, що сприяють прийняттю вивірених стратегічних рішень зовсім недавно. Адаптація комплексу заходів індивідуальної розвідки до умов ведення бізнесу в Україні справа витратна та багато в чому невдячна, професійний збір інформації коштує дорого, а її обробка та аналіз ще дорожче. А от без жодних витрат можна, поговоривши з працівником компанії, вивідати найпотаємніші таємниці конкурента.

У Європі та США, на відміну від України, закони забезпечують відкритість економічної інформації. Це тисячі доступних баз даних, де можна ознайомитися не лише зі списками шахраїв, а й знайти у відкритому доступі матеріали судових засідань, пов'язаних із тією чи іншою фірмою чи прецедентом у будь-якому зі штатів США. Можна використовувати американські бази даних прав водія Американського товариства промислової безпеки, аналогічні європейські бази даних, включаючи митні [3, с. 18].

Сучасна конкуренція змушує ТОВ «Столичний хлібзавод» використовувати інновацію та швидкість виведення нового товару на ринок як нові категорії конкурентоспроможності. На підставі цього було змінено завдання конкурентної розвідки – виявлення внутрішнього потенціалу співробітників, аналіз нових інформаційних технологій, отримання додаткових інновацій, аналіз нових моделей бізнесу конкурентів. Конкурентна розвідка перейшла від простого збору, аналізу та поширення інформації до моделі діяльності, яка допомагає організації використовувати

інформацію та знання для розробки переможної стратегії. Було змінено корпоративну культуру фірми стосовно конкурентної розвідки – зроблено перехід від принципу індивідуальної організації роботи та жорсткої функціональної спеціалізації до роботи в «командах», складених із фахівців різного профілю, що дало позитивний ефект при плануванні дій компанії .

ТОВ «Столичний хлібзавод» регулярно відстежують цінову політику конкурентів, аналізуючи їх прайс-листи з однією лише метою – не втратити клієнтів. У ТОВ «Столичний хлібзавод» менеджер займається збором та аналізом інформації професійно – регулярно відстежує прайс-листи, рухи конкурентів на базі відомостей, взятих з ділової, спеціалізованої, суспільно-політичної преси, Інтернету, автомобільних виставок, прес-релізів виробників і т.д.

З цих джерел була отримана інформація про рівень оптових та роздрібних цін на продукцію конкурентів.

Український ринок конкурентної розвідки умовно можна розділити на кілька елементів: спеціалізовані підрозділи великих корпорацій, українські підрозділи іноземних компаній, невеликі незалежні компанії, що спеціалізуються на пошуку конкурентної інформації. Незалежні компанії часто об'єднуються у формальні чи неформальні мережі. Залишаючись економічно незалежними, члени асоціації використовують рамки мережі партнерів для розширення надання послуг конкурентної розвідки.

Під «системою економічної розвідки на підприємстві» розуміють організаційну структуру, яка займається збиранням, перевіркою (верифікацією), обробленням та аналізом даних по різних аспектах діяльності підприємства і подальшим використанням цієї інформації для вирішення конкретних завдань його господарської діяльності .

Без розуміння рушійних сил ринку і не маючи у своєму розпорядженні новітньої інформації в умовах ринкової економіки підприємство не може ефективно працювати. Тому необхідним є

існування підрозділу економічної розвідки підприємства на який покладено завдання єдиного інформаційного центру по обробці та аналізу інформації, що забезпечить ухвалення вищим керівництвом обґрунтованих рішень із найважливіших для інтересів підприємства питань.

Немає єдиного універсального способу побудови служби конкурентної розвідки. Зазвичай зустрічаються такі її види:

- одна людина, яка повідомляє безпосередньо керівнику;
- фахівці які підпорядковуються начальнику відділу стратегічного планування та надають йому звіти; спеціалісти працюють незалежно один від одного в кожній територіальній філії та надають інформацію начальнику філії. У такій схемі іноді буває один головний спеціаліст у центральному офісі, який переглядає звіти з місць, часто у неформальній обстановці;
- жорстка структура у вигляді піраміди, з централізацією інформації та фахівцями у територіальних філіях. Фахівці не надають звіт директору філії, а надсилають як інформацію, так і дані до головного офісу [19, с. 34].

Організаційна структура служби конкурентної розвідки в організації не буває стабільною просто тому, що змінюються пріоритети компанії, а відповідно, змінюється і структура служби.

Служба конкурентної розвідки, якщо вона опрацьовує в повному обсязі як стратегічні, так і тактичні питання, має бути підпорядкована керівнику підприємства чи його заступнику. При цьому вона не повинна мати власних інтересів. Єдиним її завданням є інформувати керівництво про реальний стан справ з тих питань, які перед цією службою поставлені. При цьому немає значення, приємні чи неприємні дані повідомляє конкурентна розвідка. Інформація має бути достовірною, попереджувальною та потрібною.

За влучним висловом одного з керівників стратегічної розвідки США періоду Другої світової війни, розвідувальна інформація повинна відповідати

на «п'ять W»: who - хто; what - що; when - коли; where - де; why - чому [25, с. 94].

Афішувати наявність цієї структури на підприємстві не слід, адже це може зменшити ефективність роботи конкурентної розвідки. «Сховати» конкурентну розвідку треба або у відділі маркетингу, або у відділі стратегічного планування.

Тоді фахівці конкурентної розвідки можуть виконувати свою роботу, представляючись можливим співрозмовникам спеціалістами відділу маркетингу, якими вони формально є, але водночас передавати найбільш делікатні цільові дані безпосередньо керівництву підприємства, зберігаючи при цьому необхідний рівень конфіденційності.

Але при цьому слід брати до уваги, що, по-перше, відсутність чіткої структури робить зусилля з конкурентної розвідки менш ефективними та другорядними, а по-друге, якщо відділ починає переслідувати власні інтереси, конкурентна розвідка проводиться їм взагалі неефективно.

Багато американських компаній-товаровиробників не мають чітко структурованої служби конкурентної розвідки. Не означає, що конкурентна розвідка не працює у принципі. Просто робота в цьому випадку віддається до відділу маркетингу, відділу продажу, економічній групі, фінансовому відділу або до науково-дослідного підрозділу [24, с. 118].

Рішення, які приймають топ-менеджери, настільки важливі, що якщо рішення не оптимальне, це може коштувати підприємству дуже дорого. Помилкові рішення взагалі можуть призвести до банкрутства. У той же час для того, щоб ухвалити правильне рішення, треба опрацювати настільки великий обсяг інформації, що він набагато перевищує фізичні можливості топ-менеджерів. Тим більше, що керівники підприємств практично завжди працюють в умовах перманентного навантаження. Якщо служби конкурентної розвідки в компанії немає, то зазвичай виникає та сама ситуація: топ-менеджери потрапляють в інформаційну залежність від своїх

підлеглих, які постачають їм суб'єктивно забарвлені, суперечливі дані, оцінки, пропозиції.

Интерес у служби конкурентної розвідки має бути лише один: правда. У грамотно організованого підрозділу конкурентної розвідки немає інших інтересів, крім пошуку достовірної інформації про стан певної галузі ринку.

Завжди слід зважати на те, що конкуренти також можуть мати розвідувальні органи і за потреби вдатися до незаконних способів отримання інформації, що цікавить їх. Під час розгляду можливої моделі реалізації системи економічної розвідки на підприємстві слід враховувати, що масштаби і кількість засобів, які залучаються до її створення і функціонування, багато в чому визначаються можливостями самого підприємства і завданнями, що стоять перед ним.

Процес конкурентної розвідки є послідовністю певних етапів, які ведуть аналітика до найбільш точних і адекватних висновків, заснованих на наявній в даний момент інформації.

На кожному етапі співробітник виконує певні функції, а сам процес представляється як єдина система, компоненти якої утворюють складну структуру.

Процес конкурентної розвідки складається з наступних елементів:

- постановка завдання;
- збір інформації;
- оцінка та впорядкування інформації;
- аналіз інформації;
- формування звітів;
- доведення до керівництва [30, с. 223].

Від того, наскільки вдало буде зібрано первинну інформацію, залежить успішність вирішення конкретного завдання майбутнього аналізу. При цьому саме ціль спрямованого аналізу визначає зміст інформації, що підлягає добору, основні напрямки її дослідження, а також вибір методики аналізу.

Конкретний обсяг даних, необхідних аналізу та прийняття рішень, у будь-якому разі індивідуальні. Тим не менш, можна виділити ряд вимог, якими слід керуватися при визначенні обсягу інформації: мінімальність, достатність та всебічність. Надмірність інформації засмічує інформаційний масив і тягне за собою невиправдані витрати на його переробку. Недостатність інформації веде поверхневу, неглибоку оцінку факторів. Відсутність всебічності призводить до односторонніх рішень. Зібрана інформація повинна бути достовірною, несуперечливою і корисною для досягнення конкретно поставленої мети. Даний етап процесу аналітичної розвідки має найважливіше значення для роботи всієї системи, оскільки він дозволяє мінімізувати непродуктивні витрати часу та коштів.

Слід чітко визначити терміни збирання інформації. Не можна допускати ні передчасного збору інформації, коли ще не дозріли умови для появи факту чи зміни обстановки, ні її отримання із запізненням. Велике значення для правильного збору інформації має знання джерел, звідки може бути почерпнуто відомості, необхідні для аналізу [34].

На наступному етапі зібрана інформація має бути оцінена. Це робиться для того, щоб критично сприйняти весь аналітичний процес, а отже й у результаті висновки. Оцінка якості вихідної інформації має дуже велике значення, тому що висувається в результаті аналізу гіпотеза є імовірнісна величина. Імовірність істинності гіпотези залежить від достовірності вихідного матеріалу як складової процесу. Узагальнення та оцінка (первинний аналіз) зібраної інформації починається, як правило, з визначення її якості, повноти та достовірності. Рівень достовірності, з якою можуть бути зроблені висновки, залежить від якості даних, що лежать у їх основі [15, с. 76].

Найбільш повною та достовірною вважається інформація статистичної звітності. Однак слід враховувати, що статистична інформація різних відомств може виявитися суперечливою і навіть несумісною. Крім того, на

дані статистики впливає механізм її формування, який може спотворити реальну картину аналізованого явища (процесу). Це вимагає підтвердження статистичної інформації відомостями інших джерел.

Упорядкування первинної інформації – це групування показників за найбільш суттєвими для дослідника якісно однорідними ознаками. Так відбувається систематизація зібраної інформації. Першим кроком для цього є представлення всіх даних у вигляді різних типів об'єктів і опис їх атрибутів. На другому кроці встановлюються зв'язки між об'єктами та описуються атрибути зв'язку. Таким чином, зорганізується зберігання даних та створення системи посилань для подальшого їх пошуку [32, с. 76].

Первинний аналіз інформації вже розпочато етапі її оцінки і навіть раніше – етапі її отримання. Присвоєння певних атрибутів конкретної інформації вже веде до структурування даних і, як наслідок, до їх аналізу (до структуризації та категоризації).

Зіставлення інформації має значення для подальшого використання матеріалу і здійснюється у два прийоми:

- систематизація відомостей – розбиття всього масиву інформації на блоки за якоюсь ознакою – виділення фактів;
- власне зіставлення – поверхневий аналіз із виявлення явних і можливих зв'язків із об'єктом вивчення та з іншими «шматочками» інформації [28, с. 211].

При використанні комп'ютерного аналізу такі зв'язки можна виявляти за датами, дійовими особами, місцем здійснення події, назвами, сферами інтересів, телефонами тощо. Працюючи вручну, можна виявити і явно виражені зв'язки.

Синтез даних – найважливіша процедура обробки інформації – логічне об'єднання елементів інформації, які зовні не мають зв'язків, у систему єдиної спрямованості. Тут акцент робиться на висування обґрунтованої гіпотези.

Опис провадиться в рамках того завдання, яке аналітик ставить перед собою. Опис служить лише уможливленню пізнання, показу різних сторін досліджуваного об'єкта чи події. За допомогою опису інформація наводяться до такого виду, який дозволяє використовувати її як матеріал для пояснення того, що відбувається [28, с. 211].

Аналітик насамперед повинен виявити ті особливі якості явища, які дають найбільш повне уявлення про досліджувану сторону цього предмета. Чим детальніше, правильніше у сенсі опис, тим більше відомостей дає він у тому, що описується.

Угрупування даних полягає у впорядкуванні даних за певними ознаками. Угрупування дозволяє пов'язати розрізнені факти в єдину систему, що відповідає тому чи іншому припущенню, робочій гіпотезі тощо. Угрупування може здійснюватися за різними ознаками залежно від завдання, поставленого автором.

Початком пояснення причини події найчастіше стає гіпотеза. Під гіпотезою розуміється певним чином обґрунтоване, але потребує більш глибокого доведення припущення про причину досліджуваного аналітиком факту. Гіпотеза є висновком, у якому є невідомі елементи, які будуть встановлені шляхом виявлення зв'язків. Далі до обробленої в такий спосіб інформації можна застосувати і статистичні методи, але спочатку проводиться підготовка тексту – резюмування. Фактично це структуризація інформації. Така обробка інформації це спроба обмеженими ресурсами досягти максимального результату [16].

Кінцева мета підрозділу (співробітника) конкурентної розвідки довести до замовника результат аналізу про характер і масштаби економічно вигідних процесів, а також про задіяні в них конкретні особи та організації. При цьому дуже важливо мати на увазі, що висновок має обмежену цінність, якщо він не супроводжується імовірнісною оцінкою його достовірності.

### 3.2 Основні напрямки діяльності конкурентної розвідки щодо покращення ринкових позицій ТОВ «Столичний хлібзавод»

У ринковій економіці одним із найважливіших факторів зростання продажів продукції підприємства є підвищення рівня його конкурентоспроможності та ролі у займаній ним ринковій ніші. В сучасному світі підвищення рівня організації всіх ключових структур підприємства, що займаються питаннями реалізації продукції та наданням послуг, є неможливим без конкурентної розвідки. В більшості випадків саме вдала конкурентна розвідка може вивести компанію на лідуючі позиції в своїй галузі.

Конкурентна розвідка надає кілька шляхів підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод» (рис. 3.1).

Розглянемо ці напрямки докладно. Бенчмаркетинг являє собою безперервний, систематичний пошук та дослідження передового досвіду компаній-конкурентів, постійне зіставлення необхідних результатів роботи та змін бізнесу з обраною еталонною моделлю. Ґрунтуючись на наявну інформацію потрібно забезпечити підтримку структури постійних результатів роботи [35, с. 69].

Підвищення кваліфікації є оновлення практичних і теоретичних знань, поліпшення навичок працівників в результаті постійно зростаючих вимог до їх професійних можливостей та кваліфікації.

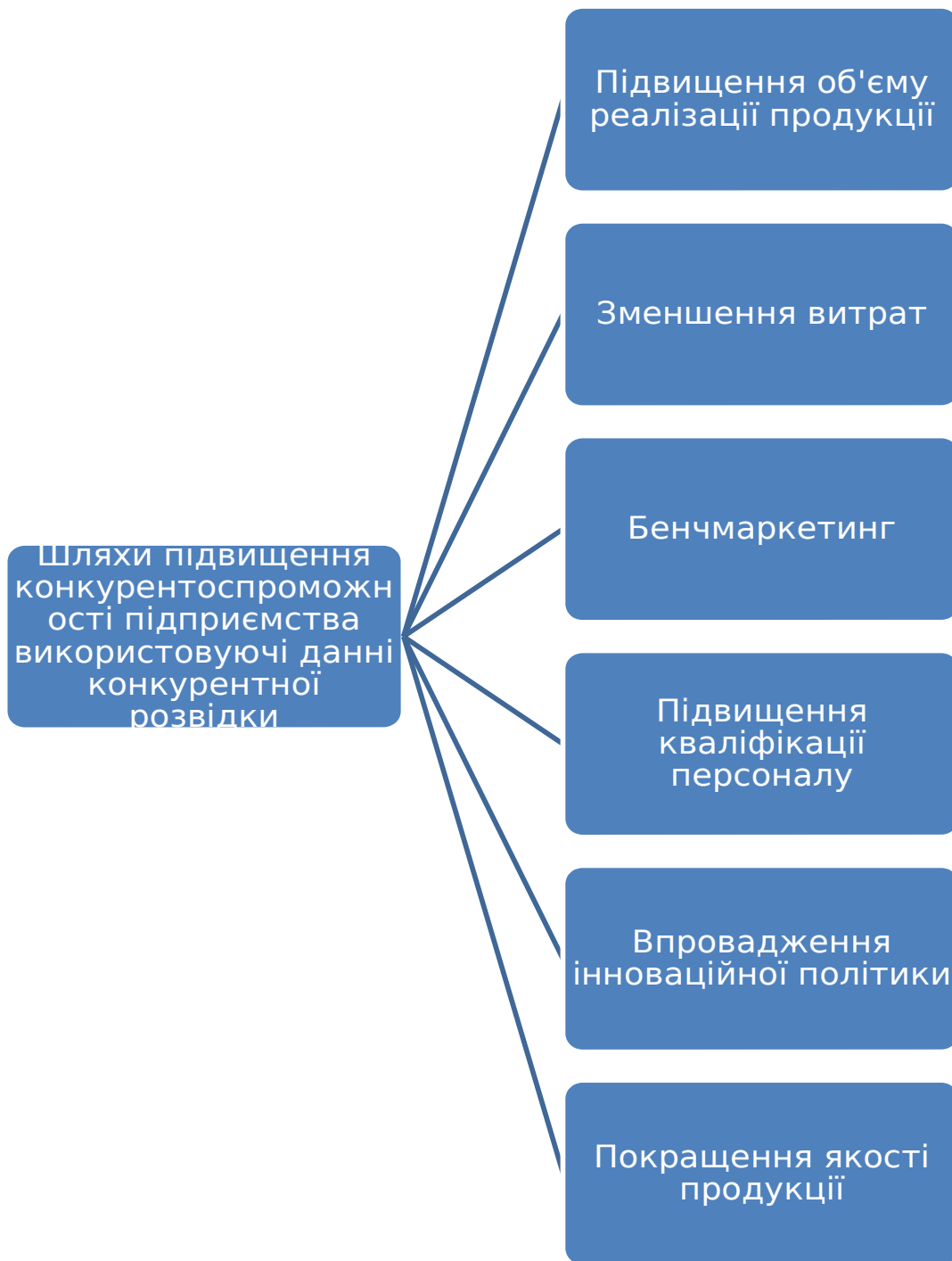


Рисунок 3.1 – Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства, використовуючі данні конкурентної розвідки

Джерело: [61]

Підвищення кваліфікації класифікується на 3 типи. Курси організують начальники компаній, а навчанням займаються

висококваліфіковані фахівці організації. Завершуються курси складання іспиту або заліком.

Прискорене здобуття знань, навичок, які є необхідними для роботи на новому місці. До такого навчання належать тренінги, проблемні та тематичні семінари з технологічних, науково-технічних, соціально-економічних та інших питань, які можуть з'являтися на рівні галузі, організації, регіону.

Тривала курсова підготовка спрямована на поглиблене вивчення важливих проблем, пов'язаних із даною професійною діяльністю, а також для підготовки працівників до виконання нових робочих обов'язків. Таке навчання призначене для людей, у яких вже є певний досвід роботи, але вони таки мають брак професійних знань і практичних навичок.

Як правило, програми підвищення кваліфікації створюються на основі заявок організації. Роботодавці вирішують самостійно, коли часто проводити навчання фахівців. Проте, згідно із законом, курси підвищення кваліфікації мають бути пройдені працівниками не рідше, ніж кожні 5 років протягом усього часу роботи [38, с. 97].

Впровадження нової сучасної політики компанії, яка визначає можливість фірми вести конкурентну боротьбу як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках. Інноваційна діяльність визначає її цілеспрямованість формування виробництва нових товарів та послуг. Нова політика - це система науково-технічних, управлінських, виробничих, фінансових та інших заходів, які спрямовані на розробку та просування модернізованої чи нової продукції на ринок.

Інновація є не просто введенням нового, а цілим сучасним техніко-економічним процесом, який призводить до розробки нових кращих за своїми якісними характеристиками виробів, технологій, що в свою чергу надає можливість компанії зайняти конкретну конкурентну позицію. Головний сенс інновації - це поліпшення товару, їх виробництва та збуту.

В основі інновацій лежать якісно нові ідеї та технології, виявлені в результаті конкурентної розвідки [15, с. 65].

У зв'язку з тим, що останнім часом можна спостерігати бурхливий розвиток стратегій, спрямованих на підвищення міжнародної конкурентоспроможності, є доцільним дослідження передового досвіду зарубіжних компаній різної сфери бізнесу щодо застосування даного інструменту у своїй практиці, у тому числі при здійсненні ними виходу на ринки збуту інших країн. Крім того, є важливим оцінити вплив застосовуваних стратегій на можливість підвищення міжнародної конкурентоспроможності зарубіжних компаній-виробників.

Далі слід розглянути, як із виходу на ринки збуту інших країнах зарубіжні компанії за допомогою вдало проведеної конкурентної розвідки та стратегій підвищення власних конкурентних переваг оперують кількісними параметрами у бік підвищення їх конкурентоспроможності. Конкурентна розвідка надає можливість відібрати для аналізу найбільш показові напрями стратегічного розвитку з точки зору підвищення конкурентоспроможності [25.]

Стратегія підвищення конкурентоспроможності може бути здійснена і за окремими функціональними компонентами, коли компанії, що вже має у своєму арсеналі конкурентоспроможну концепцію продукту, потрібно знайти способи ефектно піднести її споживачам. Так, починаючи з 2009 року, британський холдинг «Аріма» (Arima Holding Corporation), що володіє брендом «Скарлет» (Scarlett), під яким виготовляється побутова техніка, приступив до реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності з метою розробки та побудови комунікаційної політики бренду на українському ринку з чітким протиставленням політиці конкурентів за рахунок важливих особливостей подачі товару. У ході проведеного аналізу ринку та оцінки положення бренду «Скарлет» на ньому було виявлено пріоритетну цільову групу споживачів для комунікації – сучасні господарські

та практичні жінки, які цінують сімейний затишок та приділяють багато часу домашнім турботам. На підставі результатів даного аналізу компанією було прийнято рішення просувати цій групі споживачів основні складові ідентичності бренду, а саме:

- ключові (вічні) цінності бренду – практичність та довговічність побутової техніки, високі технічні характеристики, якість за прийнятною ціною, відсутність націнки «за ім'я»;
- індивідуальність (портрет) бренду – зручність у використанні побутової техніки, гармонійне поєднання техніки з інтер'єром завдяки широкому вибору кольорів, ергономічний дизайн моделей;
- емоційні та соціальні цінності, а також роль бренду в житті споживачів – величезна допомога у веденні домашнього господарства, збільшення вільного часу, створення затишку в будинку та ін.

З цією метою було розроблено гасло – «наша техніка оточить вас турботою та теплом», яке використовується у всіх засобах комунікації зі споживачами, де візуально демонструється «обіцянка» бренду та його доказ – досягнення обіцяного результату. Саме акцент на турботі про споживачів допоміг відрізнити продукцію «Скарлет» від продукції конкурентів, які насамперед просували технічні характеристики та престиж брендів. Таке позиціонування бренду «Скарлет» у засобах комунікації із споживачами визначено на найближчі 3 роки» [23, с. 25].

У рамках обраних стратегій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності на зовнішніх ринках зарубіжними фірмами-виробниками, беруться до уваги і такі фактори зовнішнього середовища, які здійснюють свою діяльність й представлені головними контрагентами: споживачами, конкурентами тощо.

Так, у процесі проведення розвідки у сфері міжнародного практичного досвіду ведення бізнесу можна як приклад назвати американського власника ресторанів швидкого харчування «Вендіс» (Wendy's Group), що займає третю

позицію в усьому світі за обсягом мережі ресторанів швидкого харчування. Під час кризи 2008-2009 рр. глобальні оператори ресторанного швидкого харчування почали стрімко завойовувати український ринок, який швидко розвивався, на тлі уповільнення продажів на внутрішньому ринку. Але на сьогоднішній день компанія «МакДоналдс» залишається найбільшим оператором мереж ресторанів швидкого харчування в нашій країні з часткою близько 70% на ресторанному ринку, друге місце займає «Кей-Еф-Сі» (KFC). Саме системна оцінка довкілля, зокрема і конкурентного оточення, стала відправною точкою у створенні розподільчої політики компанії «Вендіс», яка націлена на набуття конкурентних переваг на вітчизняному ринку. В результаті було вирішено відкрити всього 10 закусочних «Вендіс» у Києві та Одесі. При цьому найбільші ресурси були вкладені у розвиток мережі в регіонах, що забезпечило можливість відкрити приблизно 160 закусочних у містах із населенням до 500 тис. осіб, де немає прямих конкурентів. Закусочні «Вендіс» і надалі передбачається розміщувати на трасах, заправних станціях та залізничних вокзалах. Таким чином, компанія «Вендіс» прогнозує підвищення продажів як мінімум на 20% саме за рахунок експансії в регіони України, що відповідає стратегії розвитку ринку [48].

Міжнародна діяльність будь-якої компанії вимагає обґрунтування прийнятого рішення про вихід на ринок конкретної країни та стратегію розгортання діяльності на даному ринку. Як правило, найкраще рішення приймається у тому випадку, коли проводиться поетапний відбір територій за певними критеріями. Як приклад, що наголошує на необхідності проведення поетапного вибору цільового ринку за допомогою конкурентної розвідки, можна навести дії із завоювання українського ринку двома світовими торговими компаніями – «Ашан» (Auchan) та «Карфур» (Carrefour). Виходячи з впливу факторів довкілля, а також часу та формату входження на ринок, «Ашан» та «Карфур» розробили абсолютно різні стратегії.

Стратегія «Карфур» була спрямована на коротко- та середньостроковий результат, компанія була обережна, спочатку затрималася на старті, потім вагалася під час здійснення вибору між органічним зростанням чи придбанням. Втративши час і не отримавши швидкого позитивного результату, «Карфур» вирішила згорнути свою діяльність в Україні.

Компанія «Ашан» обрала український ринок для тривалого та глибокого освоєння, тому вона намагається бути гнучкішою щодо зовнішнього середовища. Стратегія «Ашан» полягає у зміцненні купівельної спроможності все більшої кількості клієнтів шляхом пропозиції їм щодня все більше якісних товарів за цінами на 10-20% нижче, ніж у конкурентів, а також у наявності в асортименті товарів українського виробництва. Така стратегія стала якнайкращою відповіддю на кризову ситуацію, внаслідок чого кількість клієнтів не зменшилася, а значно збільшилася [32, с. 251].

За результатами розвідки компанією може бути прийнято рішення про відмову виходу на ринки будь-якої країни. Наприклад, на ринки арабських країн складно здійснити вихід компаніям, що реалізують алкогольну продукцію, в силу культурних норм, традицій і державних обмежень, що склалися. Система заборон сильно впливає на обсяги алкоголю, що продається в таких країнах, як Йорданія, ОАЕ, Ліван, Ізраїль. У цьому випадку цікавий досвід української компанії, яка почала поступово переймати закордонний досвід, пов'язаний із реалізацією стратегій підвищення міжнародної конкурентоспроможності.

Проаналізувавши ситуацію на ринку вказаних країн, найбільша українська горілчана компанія «Немиров» (Nemiroff), яка є визнаним лідером світового горілчаного ринку, продукція якої представлена у 55 країнах світу, ухвалила рішення про обмежене освоєння ринку в арабських країн. Компанія не вважає цей ринок настільки пріоритетним як, наприклад, європейський, але, проте, не втрачає можливості здійснювати продаж хоча б кількох брендів. У свою чергу, арабські дистриб'ютори зацікавлені в появі у своєму

активі виключно преміальних, легко відомих брендів, таких як «Українська медова з перцем» від «Немиров». І за допомогою стратегії, спрямованої на підвищення конкурентних переваг, компанія спромоглася підібрати таку форму взаємодії з дистриб'юторами, в якій враховуються інтереси обох сторін [21, с. 134].

Розглянуті приклади реалізації даних стратегій, які дозволяють говорити про важливу роль конкурентної розвідки у підвищенні конкурентоспроможності компаній та їх продукції та послуг на міжнародних ринках. Узагальнюючи дані з грамотно проведеної конкурентної розвідки, можна сформулювати основні напрями підвищення конкурентоспроможності компаній на зовнішніх ринках:

- виявлення відповідності стратегічних бажань фірми наявним ринковим можливостям;
- встановлення конкурентних можливостей організації;
- оцінка прогнозу та стану ринкового середовища, яке відображає ймовірні загрози для роботи фірми;
- визначення слабких та сильних сторін організації, оцінка їх впливу на можливості та загрози ринку;
- розробка стратегій організації з урахуванням динаміки ринкових умов та принципів регулювання господарської діяльності;
- дослідження та покращення ефективності маркетингової роботи;
- пошук додаткових засобів для забезпечення нових конкурентних переваг;
- своєчасне визначення проблемних зон у довгостроковій політиці компанії та розробка методів їх усунення;
- корекція функціональних стратегій та маркетингових програм;
- створення алгоритмів дій за можливого виникнення у майбутньому проблем, аналогічних поточним проблемам.

Таким чином, застосування конкурентної розвідки дозволило закордонним підприємствам зробити успішний вихід на український ринок і завоювати певні конкурентні переваги, такі як: сильна спрямованість товару з механізмом безперервного контролю та покращення якості, програма просування товару з чітко встановленою спрямованістю на цільових покупців, гнучка політика за спрямованістю на бажання споживачів тощо.

У результаті ці переваги сприяли переходу частини споживачів продукції конкурентів продукції компанії, що вийшла зовнішній ринок, і дозволили підвищити обсяг продажу і ринкову частку. Тим часом інтерес українського бізнесу до зарубіжних ринків значно зріс: зовнішньоекономічну роботу ведуть організації з різних областей - це розробники ПЗ, виробники меблевого обладнання, постачальники будівельних матеріалів і так далі. Територіальні переваги цих організацій також мають суттєві відмінності: крім Європи вони цікавляться країнами Америки та Азії. Вихід на ринки інших країн для українських промислових компаній характеризується необхідністю освоєння нових принципів ведення бізнесу, використання нових знань, виявлення конкурентного потенціалу, оцінки культурних та міжнародних норм різних країн, вирішення нових завдань маркетингу [9].

Крім того, для успішного виходу на збутові ринки інших країн українським компаніям необхідно проводити таку розвідку, яка дозволить протягом певного періоду часу досягати поставленої мети, а також своєчасно коригувати свою маркетингову політику у відповідь на зміни зовнішніх умов. Звідси і випливає потреба аналізу стратегії підвищення міжнародної конкурентоспроможності для її адаптації та використання в умовах ведення бізнесу в Україні.

Американські виробники були першими, хто помітив важливість запровадження конкурентної розвідки і цільових програм, вкладених у контроль над витратами виробництва та просування продукції на внутрішній

і міжнародний ринок. Крім цього, є очевидною висока ефективність застосування такого виду програм фірмами США: на підставі численних досліджень Всесвітнього Економічного Форуму з індексу мікроекономічної конкурентоспроможності держав, що відображає конкурентоспроможність національних компаній, США займають рік у рік місце в першій трійці [19].

Формування та використання істотних конкурентних переваг промислових організацій США представляється щодо нової спрямованості розвитку. Такі конкурентні переваги, не тільки не залежить від галузевої приналежності виробників, а також пов'язані із замінами в компаніях виробничих функцій соціальними, науковими та управлінськими, що сприяють наростанню інноваційних змін у їхній діяльності. Глобальні конкурентні переваги промислових підприємств відбивають збутову діяльність насамперед екологічних і соціальних показників господарської діяльності, що виникають як зовнішні обмеження, так і об'єктивна потреба самих підприємств.

Конкурентна розвідка надала можливість здійснення глобальних конкурентних переваг, які у чистому вигляді віглядають в Америці таким чином:

- збільшенням витрат промислових підприємств на природоохоронні заходи;
- формуванням екологічно чистих технологій в результаті пошуку способів зменшення вартості виробництва;
- збільшенням витрат фірм-виробників конкурентоспроможної продукції на підвищення кваліфікації, перепідготовку та підготовку кадрів;
- експортом наукомістких виробництв (у країни подібного рівня розвитку і частково в країни, що розвиваються);
- експортом ліцензій і науково-технічним обміном (у країни подібного рівня розвитку і частково в країни, що розвиваються);

- експортом інвестицій в НДДКР (у країни подібного рівня розвитку);
- імпортом кваліфікованої робочої сили з наступною імміграцією.

Таким чином, формування конкурентних переваг вітчизняних промислових компаній має враховувати данні з розвідки провідних закордонних виробників, які успішно освоюють зовнішні ринки, для збуту власної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзагод» доцільно проведення заходів, які є результатом конкурентної розвідки, щодо зменшення витрат та підвищення кваліфікації персоналу, які є результатом конкурентної розвідки.

### 3.3 Впровадження заходів вдосконалення ТОВ «Столичний хлібзагод» в результаті конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка ТОВ «Столичний хлібзагод» виявила, що підприємству для успішного розвитку необхідно провести заходи щодо підвищення конкурентоспроможності.

Було розглянуто основні напрями щодо вдосконалення діяльності підприємства. Для ТОВ «Столичний хлібзагод» доцільно проведення заходів щодо підвищення якості продукції та зниження витрат.

Для підвищення якості продукції необхідно змінити сировину, що поставляється на більш якісну, з кращими смаковими якостями. Також доцільно провести підвищення кваліфікації працівників виробничого цеху, саме технологів виробництва [13, с. 46].

Для зниження витрат ТОВ «Столичний хлібзагод» слід переглянути витрати на транспортування, оскільки підприємство

здійснює доставку продукції власними силами. Також зниження витрат можливе за рахунок зниження витрат на придбання сировини. Виходячи з результатів конкурентної розвідки для ТОВ «Столичний хлібзавод» можна запропонувати наступне:

- підвищення кваліфікації виробничого персоналу;
- зменшення витрат на закупівлю сировини та матеріалів;
- зменшення витрат на пально-мастильні матеріали.

Складемо програму заходів на основі конкурентної розвідки щодо підвищення конкурентоспроможності продукції (табл. 3.1).

Таблиця 3.1 – Програма заходів на основі даних конкурентної розвідки щодо підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод»

Захід	Ціль	Очікуваний ефект	Терміни	Відповідальні обличчя
Підвищення кваліфікації виробничого персоналу	Підвищення якості продукції	Поліпшення роботи виробничого персоналу, збільшення технічних показників.	01.02.2021-01.09.2021	Менеджер з персоналу
Пошук нових постачальників	Зниження витрат виробництва	Зниження витрат, покращення якості сировини, покращення економічних показників, зниження собівартості	01.02.2021-01.03.2021	Голова відділу постачання
Зниження затрат	Зниження витрат на ПММ	Підвищення прибутку	01.02.2021-01.03.2021	Голова відділу постачання

Джерело: розроблено самостійно

Для підвищення якості продукції пропонується збільшити кваліфікацію технологів виробництва. Спеціальність технолога

поширена у сфері виробництва. Це відповідальна професія, пов'язана з дотриманням численних вимог та правил. Похибки у сфері діяльності технолога неприпустимі, тому для успішної роботи якісна освіта просто потрібна.

Найпоширенішою є спеціальність технолога харчової промисловості. Працює такий технолог на підприємствах із виробництва продуктів харчування. Технолог має безпосереднє відношення до методів та технології виготовлення, складу та якості продуктів. Діапазон знань технолога дуже широкий, адже для кожного продукту є свої стандарти якості, дотримання яких він повинен дотримуватися. [12, с. 148].

Рівень оплати роботи технолога дуже відрізняється і залежить від багатьох факторів. Найбільше, зрозуміло, від виду виробленої продукції, місця організації-виробника ринку товарів, система оплати, застосовувана у роботодавця, місце перебування підприємства міста і умови роботи.

Вища освіта та досвід роботи – це основні вимоги до спеціальності технолога. Але при прийомі на роботу роботодавцем враховуються й особисті якості працівника: акуратність, працьовитість і посидючість, вміння концентруватися на дрібних деталях, а також прогнозувати та розраховувати процеси виробництва [34, с. 125].

Професія технолога не дуже поширена останнім часом і вважається, що вона не є престижною. Насправді ж це не зовсім так. Високий попит на технологів різних галузей діяльності породжує пропозицію. Роботодавці пропонують гідний рівень заробітної плати, сприятливі умови праці, різноманітні системи преміювання. У зв'язку з цим і кількість вишів, які готують майбутніх технологів, також невпинно зростає.

Для навчання персоналу буде запрошено фахівців з технології виробництва продуктів харчування.

Стабільний та перспективний розвиток галузі харчового виробництва забезпечує високий рівень затребуваності фахівців цього профілю в індустрії продуктів харчування.

Професійні знання, які працівник отримує в результаті проходження навчання за профілем «Технологія хліба, кондитерських та макаронних виробів», допоможуть вибудувати успішну професійну кар'єру у розвитку хлібопекарського виробництва, а також освоїти промислові вискоєфективні технології у цій сфері.

В результаті навчання співробітник:

- оволодіє навичками керівництва та формування ефективної команди різних типів підприємств харчової промисловості;
- пізнає систему та організацію хлібопекарського та кондитерського виробництва;
- зможе створювати нормативну документацію та технічні регламенти;
- оволодіє організаторськими навичками у даній галузі промисловості;
- зможе проводити експертизу сировини та готових виробів.

Об'єкти професійної діяльності:

- сировина рослинного походження;
- кондитерська та макаронна продукція для правильного харчування;
- структури та високі технології;
- засоби та способи випробувань та здійснення контролю якості сировини, готових виробів та структури виробничого контролю;
- планування та технічне оснащення систем та технологій.

Співробітники, які пройшли навчання, будуть підготовлені до таких видів професійної діяльності:

- створення та виробництво нових видів кондитерських та хлібобулочних виробів;
- здійснення контролю якості сировини та харчових добавок;
- забезпечення державної політики у сфері правильного харчування;
- розробку нормативної документації;
- проектування компаній макаронної, хлібопекарської та кондитерської промисловості.

Ціна курсу навчання за кожного працівника становитиме 14 тис. грн. Навчання триває 1 місяць. Курси підвищення кваліфікації пройдуть фахівці, які зайняті виробництвом. Після завершення курсів працівникам буде видано сертифікат.

Конкурентна розвідка надала можливість зменшити витрати на закупівлю сировини та матеріалів.

Для скорочення витрат планується укласти договір про постачання сировини з ТОВ «Петровські Ниви», вартість сировини на цих заводах є нижчою на 5%. В результаті матеріальні витрати скоротяться на 5%.

За 16-річну історію компанія «Петровські Ниви» міцно зарекомендувала себе як виробник високоякісних та натуральних бакалійних продуктів. На сьогоднішній день компанія «Петровські Ниви» виготовляє та реалізує продукти харчування оптом під такими торговими марками: «Петровські Ниви» та «Вітель». Основний вид діяльності компанії – продаж борошна оптом.

Товари проходять необхідний контроль та відповідають усім стандартам якості [30, с. 48].

Продукція компанії «Петровські Ниви» добре відома споживачам та організаціям торгівлі. Широкий асортимент продукції високої якості

поставляється у численні регіони України та країни ближнього та далекого зарубіжжя. Компанія вивозить муку оптом на експорт, а також решту продукції [31, с. 64].

Суворий контроль на всіх етапах виробництва дозволяє зберегти незмінно високу якість продукції. Асортимент постійно оновлюється та поповнюється новими продуктами відповідно до змін купівельних уподобань.

Борошномельне виробництво включає 3 цехи, які оснащені високопродуктивним обладнанням турецької фірми «Unoptak» загальною продуктивністю 600 тонн на добу.

В асортиментному переліку групи компаній «Петровські Ниви» борошно посідає особливе місце: саме з його виробництва почалася історія підприємства, і за роки роботи підприємство досягло серйозних успіхів у сегменті. В даний час в лінійці представлено кілька найменувань: борошно пшеничне оптом першого сорту та вищого гатунку, «Екстра» та борошно загального призначення. Вся продукція розфасована в упаковку різних форматів – від 1 кг до 50 кг.

Виробники хлібобулочних, кондитерських та макаронних виробів ретельно підходять до вибору борошна для своєї роботи. Компанія «Петровські Ниви» вже давно співпрацює з багатьма такими компаніями та запрошує до постійної співпраці нових партнерів, кому необхідне борошно пшеничне [56, с. 84].

Дослідження конкурентної розвідки надали можливість зменшити витрати на паливно-мастильні матеріали. Для скорочення витрат пропонується скоротити витрати на перевезення. Для цього пропонується встановити на автомобілі ТОВ «Столичний хлібзавод» систему ГЛОНАСС. Установка даної системи дозволить як знизити витрати на ПММ, а й скоротити терміни поставки продукції з точок продажів.

ГЛОНАСС (GLONASS) – супутникова система навігації, розроблена ще Радянському Союзі. В її основі – 24 супутники, які переміщуються у трьох орбітальних площинах. Система навігації ГЛОНАСС призначена для забезпечення безперервної навігації та встановлюється на авто.

Визначення місцезнаходження транспорту через систему ГЛОНАСС має дуже високу точність – існуюча точність і надійність недоступна багатьом нашим конкурентам.

Таким чином, аналіз даних конкурентної розвідки допоможе ТОВ «Столичний хлібзавод» вийти на новий рівень та може спрогнозувати, що запропоновані заходи дозволять скоротити витрати та відповідно збільшити прибуток та рентабельність підприємства, що дозволить йому підвищити конкурентоспроможність.

#### Висновки за третім розділом

Визначено основні напрямки вдосконалення діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод» .

Формування конкурентних переваг вітчизняних промислових компаній має враховувати дані конкурентної розвідки провідних закордонних виробників, які успішно освоюють зовнішні ринки, для збуту власної продукції.

Для підвищення конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод» доцільно проведення заходів щодо зменшення витрат та підвищення кваліфікації персоналу.

Проведено аналіз конкурентної розвідки, яка виявила найефективніші заходи підвищення конкурентоздатності ТОВ «Столичний хлібзавод» .

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується проведення наступних заходів: підвищити кваліфікацію виробничого персоналу; пошук нових постачальників сировини та матеріалів; скорочення витрат з допомогою скорочення транспортних витрат.

Було з'ясовано, як саме варто захищатися від КР. По-перше було розглянуто поняття інформаційної безпеки та її принципи, забезпечення яких веде до досягнення стану інформаційної безпеки.

Доведено, що для початку варто привести конкурентну розвідку, згідно з якою вже забезпечувати як повсякденне функціонування компанії, так забезпечення ІБ підприємства.

Також необхідно проводити роботу зі співробітниками, правильно стимулювати їх, і на перший погляд непотрібні, витрати, можуть обернутися значними успіхами в подальшому майбутньому.

## ВИСНОВКИ

Охарактеризовано поняття конкурентоспроможності підприємства.

На основі розглянутих підходів до визначення поняття конкуренції визначено, що найбільш повно економічний зміст зазначеної категорії відбиває поведінковий підхід. У рамках цього підходу, конкуренція може бути визначена як суперництво між суб'єктами господарювання на доступних для них сегментах ринку, за отримання більш вигідних умов придбання, виробництва та реалізації продукції (товарів, робіт, послуг), в умовах обмеженості виробничих ресурсів і споживчого попиту.

Надано визначення конкурентоспроможності підприємства, що відповідає мікроекономічній сутності зазначеної економічної категорії. Конкурентоспроможність підприємства в умовах ринкової економіки є узагальнюючою характеристикою діяльності суб'єкта господарювання, що відображає рівень ефективності використання підприємством економічних ресурсів у порівнянні з ефективністю використання економічних ресурсів конкурентами.

Описано оцінку та аналіз конкурентоспроможності підприємств.

На основі аналізу існуючих методів оцінки конкурентоспроможності підприємства, виявлено недоліки розглянутих підходів, основними з яких є: трудомісткість збору, аналізу та оцінки вихідних даних; суб'єктивізм експертної оцінки параметрів; інтегрування параметрів шляхом встановлення вагових коефіцієнтів.

Визначено конкурентоспроможність підприємства, проведено критичний аналіз теоретичного базису.

Очевидно, що конкурентоспроможність продукції обов'язково повинна враховуватися з метою оцінки конкурентоспроможності суб'єкта господарювання, оскільки вона є однією з базових ключових компетенцій,

без володіння якої неможливе досягнення будь-якої конкурентоспроможності. При цьому конкурентоспроможність продукції повинна враховуватися не за критеріями споживача (через співвідношення ціна-якість), а з точки зору підприємства: через призму обсягів генерування прибутку та динаміки ринкової частки суб'єкта господарювання.

Наведено організаційно-економічну характеристику ТОВ «Столичний хлібзавод». Визначено, що ТОВ «Столичний хлібзавод» є одним із найбільших виробників хлібобулочних виробів у Києві та області.

Проведено аналіз фінансово-господарської діяльності ТОВ «Столичний хлібзавод».

Аналіз фінансово-господарської діяльності підприємства показав, що у 2020 р. вартість позаоборотних активів збільшилася на 951 807 тис. грн., що пов'язано насамперед із збільшенням фінансових вливань на 1 014 604 тис. грн. На кінець 2020 р. в організації спостерігається зниження величини активів на 883 389 тис. грн.

За 2020 рік у структурі джерел коштів частка кредитів та позик збільшилась до 7,83%, а частка оціночних зобов'язань зросла з 0,91% до 2,14%. Отже, зросла частка найбільш термінових зобов'язань, що може негативно зашкодити ліквідності балансу.

Виручка підприємства за аналізований період збільшилася на 72,83% (2018 року на 44,93%, 2020 року на 19,25%). Зростання виручки підприємства пов'язані з зростанням ціни продукцію. Собівартість продажів збільшилася 2018 року на 244,9%, а 2020 року на 26,24%. Темпи зростання собівартості перевищують темпи зростання виручки організації, що говорить про неправильну цінову політику ТОВ «Столичний хлібзавод». Чистий прибуток за аналізований період збільшився на 16,33% і в 2020 році склав 756 669 тис. грн.

Виконано аналіз конкурентоспроможності ТОВ «Столичний хлібзавод»

Визначено, що основним конкурентом підприємства є ВАТ «Цар хліб». Найважливішим ресурсом підприємства, що приносить максимальний прибуток чи продаж, є виробництво хліба.

Було обґрунтовано наявності підрозділу конкурентної розвідки в ТОВ «Столичний хлібзавод».

Завдяки роботі відділу конкурентної розвідки управлінські рішення будуть прийматися на основі кваліфіковано обробленій інформації, яка дозволяє визначити реальне положення компанії, цінності і довгострокові цілі, розробити алгоритми досягнення поставлених завдань, а також вирішити питання о том, які нові напрями слід розвивати, а які з існуючих ліквідувати.

Проведено дослідження заходів вдосконалення ТОВ «Столичний хлібзавод» в результаті конкурентної розвідки.

Таким чином, для підвищення конкурентоспроможності підприємства пропонується проведення наступних заходів: підвищити кваліфікацію виробничого персоналу; пошук нових постачальників сировини та матеріалів; скорочення витрат з допомогою скорочення транспортних витрат.

Було з'ясовано, як саме варто захищатися від КР. По-перше було розглянуто поняття інформаційної безпеки та її принципи, забезпечення яких веде до досягнення стану ІБ.

Доведено , що для початку варто привести конкурентну розвідку, згідно з якої вже забезпечувати як повсякденне функціонування компанії, так забезпечення ІБ підприємства.

Також необхідно проводити роботу зі співробітниками, правильно стимулювати їх, і на перший погляд непотрібні, витрати, можуть обернутися значними успіхами в подальшому майбутньому.

## ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Адамик В., Вербицька Г. Оцінка конкурентоспроможності підприємства. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2008. №1. С. 69-78.
2. Каламбет С. В., Воропай В. А. Механізм забезпечення економічної безпеки підприємств залізничної галузі. *Науковий вісник: Фінанси, банки, інвестиції*. 2013. № 2. С. 106-113.
3. Прохорова В. В. Економічний розвиток підприємств: теоретико-методологічний підхід: монографія. Харків: УкрДАЗТ, 2010. 523 с.
4. Пойда-Носик Н. Н. Сутність фінансової безпеки суб'єктів підприємництва та її роль в забезпеченні національної економічної безпеки. *Вісник ЖДТУ*. 2011. № 1 (55). С. 340-342.
5. Герасимчук З. В., Вавдіюк Н. С. Економічна безпека регіону: діагностика та механізм забезпечення: монографія. Луцьк: Надстир'я, 2006. 244 с.
6. Пересипкін М. Оцінка процесу забезпечення економічної безпеки суб'єктів господарювання кваліметричним методом. *Схід*. 2016. № 5. С.16-20.
7. Відоменко І.О. Завдання галузевої конкурентної політики та організаційно-економічний механізм реалізації стратегії конкуренції. *Економіка: проблеми теорії та практики*. 2004. №196., Т IV. С. 932 - 937.
8. Тищенко В. В., Тищенко О. І. Оцінка фінансового стану підприємств в контексті економічної безпеки. *Вісник Одеського національного університету*. Серія: Економіка. 2016. Т. 21, Вип. 6. С. 196-201.

9. Володькіна М.В. Економіка промислового підприємства. Київ, 2004. 196 с.
10. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / В. М. Микитюк та ін.; ред. В. М. Микитюк; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир: Рута, 2018. 439 с.
11. Воронкова А.Е. Моделювання управління конкурентоспроможністю підприємства: еколого-організаційний аспект. Луганськ, 2005. 368 с.
12. Воронов Д.С. Соотношение конкурентоспособности предприятия и конкурентоспособности его продукции. *Современная конкуренция*. 2015. №1. С. 39-53.
13. Гаврилюк О.В. Конкурентні та інтегральні стратегії у глобальному розвитку. *Економіка промисловості*. 2003. №3. С. 3-10.
14. Ганаба М.Д. Якість як основний критерій виробництва конкурентоспроможної продукції. *Економіка АПК*. 2016. №9. С. 108-113.
15. Гарачук Ю.О. Підвищення ефективності діяльності підприємства за рахунок управління конкурентоспроможністю. *Актуальні проблеми економіки*. 2018. №2. С. 60 - 66.
16. Міщук Г. Ю., Джигар Т. М., Шишкіна О. О. Економічний аналіз: навч. посіб.; Нац. ун-т вод. госп-ва та природокористування. Рівне: НУВГП, 2017. 155 с.
17. Могилевська О. Ю., Уфимцева Т. М., Слободяник А. М. Економіка підприємства. Теорія і практика : навч. посіб.; Київ. міжнар. ун-т. Київ, 2017. 295 с.
18. Сосновська О. О., Житар М. О. Аналіз методів оцінки рівня економічної безпеки підприємств. *Бізнес Інформ*. 2019. № 1. С. 21-26.
19. Гомзяков К.В. Конкурентоспособность продукции. *Промышленность*. 2013. №4. С. 35-41.

20. Гончар Т.І. Конкуренція: сучасна економічна характеристика та особливості. *Актуальні проблеми економіки*. 2004. №2. С. 130-145.
21. Горшков Р.К. Анализ существующих методов оценки конкурентоспособности предприятия. *РИСК: Ресурсы, информация, снабжение, конкуренция*. 2018. № 2. С. 114-117.
22. Андреева В. Г., Матусова О. М. Інтегральна оцінка рівня фінансової безпеки підприємств за сучасних умов розвитку економіки України. *Економіка. Фінанси. Право*. 2018. № 6(3). С. 4-9.
23. Дарбаева А.Е. Теоретические аспекты конкурентоспособности предприятий сферы сервиса. *Актуальные вопросы экономических наук: сборник материалов XLVII Международной научнопрактической конференции*. Новосибирск, 2015. С. 244-248.
24. Дієва Н. М., Дедіков О. І. Фінансовий аналіз. Київ, 2017. 328 с.
25. Должанський І. З., Загорна Т. О. Конкуренцеспроможність підприємства. Київ, 2006. 384 с.
26. Драган О. І. Управління конкурентоспроможністю підприємств : теоретичні аспекти. Київ, 2006. 144 с.
27. Економічна стратегія підприємства / під ред. В.Д. Прокопчика. Київ, 2011. 581 с.
28. Економічний аналіз / під ред. Ф. Ф. Бутинця. Житомир, 2003. 680 с.
29. Патарідзе-Вишинська М. Економічне моделювання оцінки рівня фінансової безпеки підприємств. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія: Економічні науки. 2019. № 1. С. 75-80.
30. Злидень І.М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка: проблеми теорії і*

практики: Зб. наук. праць. Дніпропетровськ, 2014. Вип. 213. Том I. С. 75- 81.

31. Карпов А. Л. Конкурентоспособность фирмы: эффективность и устойчивость в агрессивной внешней среде. *Журнал экономической теории*. 2009. № 4. С. 175-180.

32. Клименко С.М. Управління конкурентоспроможністю підприємства. Київ, 2006. 527 с.

33. Крамаренко Г. О. Фінансовий аналіз і планування. Київ, 2003. 224 с.

34. Крамаренко Г.О. Фінансовий менеджмент. Київ, 2016. 520 с.

35. Кротков А.М. Конкурентоспособность предприятия: подходы к обеспечению, критерии, методы оценки. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2011. №6(26). С.64-65.

36. Лахтіонова Л. А. Фінансовий аналіз суб'єктів господарювання. Київ, 2011. 387 с.

37. Левицька А.О. Методи оцінки конкурентоспроможності підприємства: вітчизняні та закордонні підходи до класифікації. *Механізм регулювання економіки*. 2013. № 4. С.155-163.

38. Лифиц И. О критериях конкурентоспособности товаров и услуг. *Маркетинг*. 2018. №3(88). С.25-29.

39. Манів З.О., Луцький І.М. Економіка підприємства. Київ, 2004. 580 с.

40. Мансуров Р.Е. Об экономической сущности понятий «конкурентоспособность предприятия» и «управление конкурентоспособностью предприятия». *Маркетинг в России и за рубежом*. 2015. №2 (52). С.94-102.

41. Марцин В.С. Економічна стратегія конкурентної політики – шлях до ефективної діяльності підприємства. *Проблеми науки*. 2018. №11. С. 22- 28.

42. Мескон М.Х. Основы маркетинг: учебник. Москва, 2011. 302 с.
43. Олексенко Р.І. Показники та оцінка конкурентних можливостей підприємства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. №11. С. 27-31.
44. Потрубач Н.Н. Конкурентоспособность как фактор экономической безопасности. *Социально-гуманитарные знания*. 2016. №3. С. 64-69.
45. Рижиков В.С, Панків В.А., Ровенська В.В. Економіка підприємства. Київ, 2004. 272 с.
46. Родионова Л.Н. Оценка конкурентоспособности продукции. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2012. №1.С. 36-42.
47. Сабецкая Г. Рыночная модель конкурентоспособности продукции. *Маркетинг*. 2012. №1. С. 61-66.
48. Савицька Г. В. Економічний аналіз діяльності підприємства. Київ, 2010. 662 с.
49. СавичевА. Развитие конкуренции на рынке товаров и услуг в сфере малого предпринимательства. *Маркетинг*. 2011. №5. С. 2024.
50. Саєнко М. Г. Стратегія підприємства: підруч. Тернопіль, 2006. 390 с.
51. Самуляк В. Ю., Фещур Р. В. Оцінювання рівня розвитку підприємств. *Логістика: Вісник НУ «Львівська політехніка»*. 2008. № 633. С. 627-636.
52. Селезньова О.В. Методологічні засади оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та держава*. 2017. №6. С. 31-34.
53. Сысоева Е.А. Факторы конкурентоспособности предприятия: подходы и составляющие. *Экономические науки. Экономика и управление*. 2015. № 12. С. 283-287.

54. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика. Тернопіль, 2008. 570 с.
55. Уотерман Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / под ред. В. Т. Рысина. Москва, 1988. 267 с.
56. Фасхиев Х.А. Как измерить конкурентоспособность предприятия. *Маркетинг в России и за рубежом*. 2013. №4 (36). С.54-58.
57. Попова Н. В., Кальчева Я. И Методические основы оценки сильных и слабых сторон предприятия. *Коммунальное хозяйство городов*. К.: Техніка, 2006. № 71. С. 337-349.
58. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. Москва, 2011. 246 с.
59. Федонін О.С., Рєпіна І.М., Олексюк О.І. Потенціал підприємства: формування та оцінка. Київ, 2003. 316с.
60. Фецуру Р. В., Лебідь Т. В., Самуляк В. Ю. Методи оцінювання конкурентоспроможності підприємств. *Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки*. 2010. № 4. С. 27-32.
61. Фінанси підприємств. / під ред. А.М. Поддєрьогін. Київ, 2004. 546с.
62. Шморгуни Н.П., Головки І.В. Фінансовий аналіз. Київ, 2010. 528 с.
63. Яцковий Д.В. Сучасні методики оцінки конкурентоспроможності підприємства. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2013. Вип.4 (51). С.183-188.