

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)

Конкурентна розвідка як елемент забезпечення безпеки підприємства
(тема)

Виконав:
студентка 2 курсу, групи УФЕБим-20-1
Міщеріна Н.В.
(прізвище, ініціали)

Спеціальність 073Менеджмент
(код і повна назва спеціальності)

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

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва освітньої програми)

Керівник доц.Стороженко О.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
(повна назва)

Кафедра економічної кібернетики та управління економічною безпекою
(повна назва)

Рівень вищої освіти другий (магістерський)

Спеціальність 073 Менеджмент
(код і повна назва)

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

Освітня програма Управління фінансово-економічною безпекою
(повна назва)

ЗАТВЕРДЖУЮ:

Зав. кафедри _____
(підпис)

« _____ » _____ 20 ____ р.

ЗАВДАННЯ

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ

студентові Міщериній Наталії Володимирівні
(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи Конкурентна розвідка як елемент забезпечення безпеки підприємства

затверджена наказом університету від 05 листопада 2021 р. № 1640 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 забезпечення інформаційної функціональної складової комплексної системи економічної безпеки режимного об'єкта 2 Фінансово-економічний аналіз «BRUSPROFI». 3 Методологічні рекомендації покращення фінансового стану підприємства. Висновки. Перелік джерел посилання. Додаток.

5. Перелік графічного матеріалу із зазначенням креслеників, схем, плакатів, комп'ютерних ілюстрацій _____

1-3. Об'єкт, предмет, мета і завдання дослідження, наукові результати. 4. Завдання конкурентної розвідки. 5. Структура методів аналізу інформації. 6. Типи ключових факторів успіху забезпечення економічної безпеки. 7-11. Аналіз діяльності. 12 Модель системи економічної безпеки.

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

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

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№	Назва етапів роботи	Терміни виконання етапів роботи	Примітка
1	Виконання першого розділу роботи	05.11.21-08.11.19	виконано
2	Виконання другого розділу роботи	09.11.21-13.11.21	виконано
3	Виконання третього розділу роботи	14.11.21-20.11.21	виконано
4	Оформлення роботи	21.11.21-28.11.21	виконано
5	Перевірка роботи на плагіат	29.11.21-05.12.21	виконано
6	Підготовка доповіді та ілюстративного матеріалу	06.12. 21-10.12. 21	виконано
7	Рецензування роботи	11.12.21-13.12. 21	виконано
8	Подання роботи до екзаменаційної комісії	14.12.21	виконано

Дата видачі завдання 08 листопада 2021р.

Студент _____
(підпис)

Керівник роботи _____ Стороженко О.В.
(підпис) (посада, прізвище, ініціали)

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційна робота: 95 с., 27 табл., 8 рис., 50 джерел, 1 додаток.

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ЕЛЕМЕНТ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА, ПІДРОЗДІЛ ТА РОЛЬ, ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ.

Об'єктом дослідження є модель підприємства, наприклад, недержавна організація у вигляді приватної фірми, комерційного банку, акціонерного товариства.

Предметом дослідження є збір та обробка даних із різних джерел для вироблення управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності комерційної організації, що проводяться в рамках закону та дотриманням етичних норм.

Проаналізовано дослідження та публікації за обраною темою. Розглянуто теоретичні основи та роль інформаційної безпеки режимного об'єкту. Проаналізовано правові основи функціонування ділової розвідки, тактичні та стратегічні завдання конкурентної розвідки. Проаналізувати підрозділи та ролі конкурентної розвідки.

Проаналізовано діяльність та організаційну структуру «BRUSPROFI». Виявлено необхідні показники моніторингу фінансово-економічної безпеки «BRUSPROFI».

Запропоновано стратегію покращення фінансового стану підприємства. Запропоновано заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності «BRUSPROFI».

ABSTRACT

Master thesis: 95 pages, 27 tables, 8 figures, 50 sources, 1 exhibit.

COMPETITIVE INVESTIGATION AS AN ELEMENT OF ENTERPRISE SECURITY, DIVISION AND ROLE, FINANCIAL AND ECONOMIC ANALYSIS.

The objects of research are a legal entity, for example, a non-governmental organization in the form of a private firm, commercial bank, joint stock company. The subject of the study is the collection and processing of data from various sources to make management decisions in order to increase the competitiveness of commercial organizations, conducted within the law and compliance with ethical standards.

Research and publications on the selected topic are analyzed. The theoretical foundations and the role of information security of the regime object are considered. The legal bases of business intelligence functioning, tactical and strategic tasks of competitive intelligence are analyzed. Analyze the units and roles of competitive intelligence.

The activity and organizational structure of «BRUSPROFI» are analyzed. The necessary indicators of financial and economic security monitoring «BRUSPROFI» have been identified.

A strategy for improving the financial condition of the enterprise is proposed. Measures to increase the efficiency of economic activity are proposed activities of «BRUSPROFI».

ЗМІСТ

Вступ.....	6
1 Теоретичні основи забезпечення інформаційної функціональної складової комплексної системи економічної безпеки режимного об'єкта.....	9
1.1 Роль інформаційної функціональної складової у комплексній системі економічної безпеки режимного об'єкта.....	9
1.2 Ділова розвідка як метод забезпечення інформаційної безпеки режимного об'єкта.....	12
1.3 Правові основи функціонування ділової розвідки.....	18
1.4 Тактичні та стратегічні завдання конкурентної розвідки.....	31
1.5 Підрозділ та роль конкурентної розвідки.....	33
1.6 Місце відділу конкурентної розвідки у структурі управління компанії.....	37
2 Фінансово-економічний аналіз підприємства.....	41
2.1 Характеристика підприємства та основні показники його господарської діяльності.....	41
2.2 Аналіз фінансових результатів.....	49
2.3 Аналіз структури балансу та оцінка фінансової стійкості та платоспроможності.....	53
2.4 Рекомендації та стратегії покращення фінансового стану підприємства.....	62
2.5 Заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності діяльності «BRUSPROFI».....	67
3 Розробка служби конкурентної розвідки для підприємства.....	77
3.1 Планування та організація роботи служби.....	77
3.2 Оцінка ефективності створюваної служби.....	82
Висновки.....	88
Перелік джерел посилання.....	91
Додаток А Копії публікацій.....	96

ВСТУП

В умовах ринкової економіки керівнику підприємства для ефективного управління необхідна об'єктивна і всебічна інформація в сегменті ринку про зміни в планах, стратегії та поведінці конкурентів, та іншими даними, у тому числі про макроекономічні процеси, коливання попиту та пропозицій на ринку, про впровадження нових технологій та досягнень науки у промислове виробництво.

Розвиток інформаційного середовища в правових аспектах доступності інформації та її використання в інтересах підприємництва зумовили актуальність обраної теми: «Конкурентна розвідка – особливість її впровадження сучасними підприємствами».

Роль інформації, її своєчасність і достовірність є основою успіху в бізнесі. Разом із розвитком структури бізнес-середовища виникають нові підрозділи та напрями надання переважно інформаційних послуг, які забезпечують успішне функціонування підприємства в цілому.

Одним із напрямів отримання інформації в інтересах підприємства є діяльність конкурентної розвідки. Основні напрямки діяльності або завдання конкурентної розвідки такі:

- надання своєчасної та повної інформації про становище підприємства в конкурентному середовищі;
- своєчасне попередження про будь-які несприятливі, можливі зміни в бізнес-середовищі, щоб на основі всієї інформації, яка заслуговує на увагу, керівник міг прийняти єдино правильне управлінське рішення;
- пошук нових ніш, можливостей.

Діяльність працівників конкурентної розвідки має необхідність в обробці великих обсягів інформації різноманітного характеру. Надзвичайно важливим елементом у роботі кожного структурного підрозділу є вміння

орієнтуватися в потоці нової інформації та даних, для правильної організації своєї діяльності.

Професіоналізм керівника та його особиста відповідальність за прийняття управлінських рішень багато в чому залежить від усвідомлення ним внутрішніх сильних і слабких сторін компанії, а також від готовності та вміння оптимально використовувати конкурентну розвідку в контексті загального середовища.

Однією з ознак діяльності конкурентної розвідки є довірчий (особисто конфіденційний), індивідуальний характер між керівником підприємства та контрагентом. Ці правовідносини можуть ґрунтуватися на зобов'язаннях працівників, якщо конкурентна розвідка входить у структуру компанії, або на іншому договорі (найчастіше за договором про надання послуг), якщо підрядник є окремою юридичною особою (або приватним охоронним підприємством).

Для взаємного розуміння проблеми необхідно уявити, які фактори можуть найбільше вплинути на досліджуваний предмет на даний момент.

Інформація, яку надає конкурентна розвідка, повинна давати можливість прогнозувати дії підприємств-конкурентів. Інформація постійно перевіряється в динаміці її розвитку з урахуванням змін у конкурентному середовищі.

Конкурентна розвідка є важливою частиною стратегічного планування. Діяльність підрозділу конкурентної розвідки можна віднести до механізму, який дозволяє підприємству скласти хороший стратегічний план і реалізувати його з урахуванням постійних змін у бізнес-середовищі.

Ключовою роллю аналітичної складової управління на основі вихідної та об'єктивної інформації було обґрунтування діяльності, пов'язаної з отриманням, збором та обробкою цієї інформації.

Метою дослідження є аналіз визначення місця та ролі конкурентної розвідки у забезпеченні інтересів бізнесу. Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- вивчати принципи конкурентної розвідки;
- визначення методів збору, аналізу та обробки інформації;
- надати розумні, етичні можливості для збору інформації.
- під час написання дипломної роботи була спроба показати та розкрити поняття конкурентного інтелекту.

Практичний зміст дипломної роботи полягає у розгляді питань щодо діяльності конкурентної розвідки:

- розкриття принципів ведення конкурентно-розвідувальної діяльності;
- процес діяльності конкурентної розвідки (від завдання до надання інформації керівнику підприємства);
- специфіка отримання інформації.

1 ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНКУРЕНТНОГО РОЗВЕДЕННЯ

1.1 Роль і місце конкурентної розвідки в системі управління бізнесом

Отримання інформації, в тому числі інформації, що стосується бізнес-середовища, відноситься до розвідувальної діяльності.

Поняття «розвідка» у широкому розумінні цього слова означає, з одного боку, діяльність суб'єкта (від особи, організованої групи людей до держави в цілому) з метою отримання інформації про існуючі та потенційні загрози її існуванню та інтересам, тобто про поточного чи ймовірного противника, а друге – організаційну структуру, сили та ресурси для здійснення цієї діяльності. Існують різні типи розвідки, такі як на рисунку 1.1.

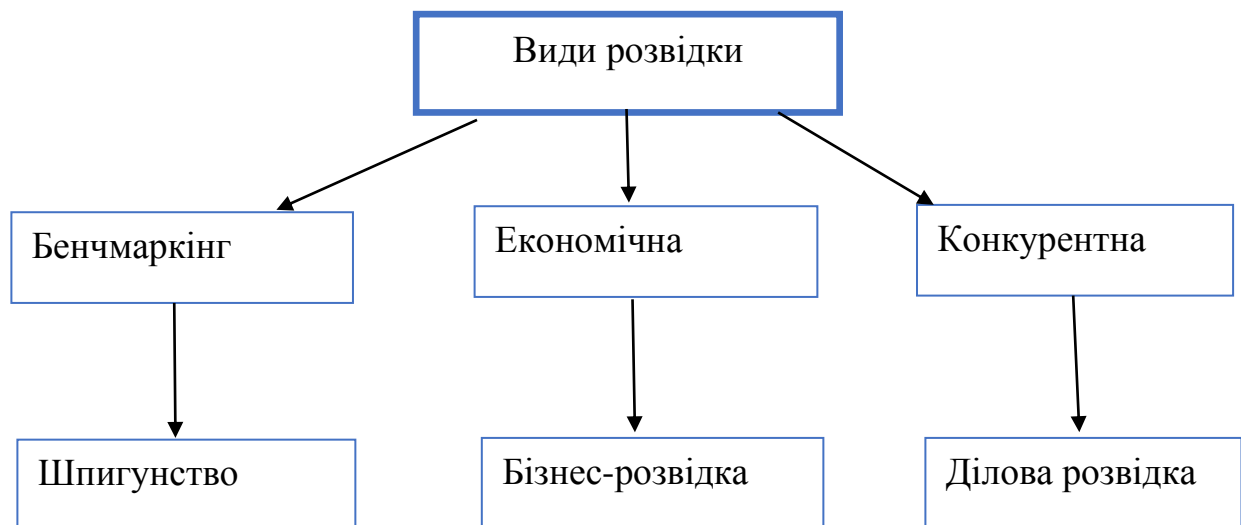


Рисунок 1.1 - Види розвідки

Конкурентна розвідка - є інструментом стратегічного управління, який дозволяє вищому керівництву визначати основні тенденції розвитку ринкових ситуацій шляхом запланованих заходів для систематичного та етичного збору, аналізу та управління інформацією про зовнішнє середовище, яка може вплинути на виконання планів компанії та її роботу як ціле.

Бізнес-розвідка – інструмент управління, що дозволяє отримати інформацію:

- для успішного виживання та розвитку підприємства у складній конкурентній боротьбі;
- для прийняття оптимальних управлінських рішень вищою ланкою керівництва компанії;
- про намір партнерів, клієнтів та контрагентів, про слабкі та сильні сторони конкурентів, ноу-хау, що вони мають;
- про факти, що впливають на позицію опонентів у ході ділових переговорів;
- про можливе виникнення кризових ситуацій;
- про хід реалізації укладених договорів та досягнутих раніше домовленостей.

На думку Л.Д. Шарий бізнес-розвідка включає наступні напрямки: маркетингова розвідка, конкурентна розвідка, шпигунство, бенчмаркінг.

Шпигунство – це вид недобросовісної конкуренції, тобто діяльність з незаконного отримання та вилучення інформації, що становить виробничу та комерційну таємницю конкурентів, їх комерційну таємницю, з джерел, недоступних для громадськості (і неуповноважених осіб) з метою отримання економічної вигоди та вигоди.

Бенчмаркінг – це вид діяльності, спрямований на пошук та отримання інформації з метою порівняння організації бізнес-процесів у власній компанії з аналогічними процедурами в інших, більш успішних компаніях.

Відмінністю конкурентної розвідки від промислового шпигунства є те, що конкурентна розвідка проводиться в рамках чинних правових норм, і свої результати отримує завдяки аналітичній обробці величезної кількості різноманітних відкритих інформаційних матеріалів. Поява нових інформаційних технологій типу Internet, комерційних баз даних, систем пошуку інформації та відносна дешевизна доступу до інформаційних ресурсів

дозволяють аналітикам конкурентної розвідки готувати якісні матеріали, придатні для прийняття рішень керівництвом компаній. Методи промислового шпигунства орієнтовані на використання всіх доступних коштів на отримання інформації, включаючи як пряме порушення законів, і неетичні методи. Методи ділової розвідки виключають використання кримінальних засобів, й у більшою мірою орієнтовані цивілізовані методи ведення бізнесу. Однак межа між етичними та неетичними методами ведення ділової розвідки залишається дуже розмитою.

Більшість промислового шпигунства та економічної розвідки відбуваються в нерозривній формі, являючи собою своєрідний симбіоз відкритих, дозволених законом і прихованих, незаконних методів отримання економічної інформації.

Економічна розвідка – це сукупність скоординованих заходів, спрямованих на отримання, інтерпретацію, поширення та захист інформації, корисної для недержавних суб'єктів господарювання та отриманої легально та на найкращих умовах за якістю, часом та витратами.

Економічна розвідка більш вузький напрямок з отримання та використання інформації, оскільки не розглядає конкурентне середовище в цілому. А конкурентна розвідка, навпаки, є стратегічним інструментом управління. У той самий час економічна розвідка здійснює захист інформації, що властиво для конкурентної розвідки.

Під діловою розвідкою у зарубіжній практиці розуміється збір та аналіз відомостей про партнерів та конкурентів.

Ділова розвідка є невід'ємною частиною корпоративної культури сучасного бізнесу. Для виживання компанії в конкурентному середовищі основоположну роль починає відігравати визнання намірів конкурентів, вивчення основних бізнес-тенденцій та аналіз можливих загроз. Поняття *business intelligence* (ділова розвідка) та *industrial espionage* (промисловий

шпигунство) розглядаються у взаємозв'язку, оскільки через непорозуміння процесів розвідка найчастіше має на увазі шпигунство.

Ділова розвідка — це легальна діяльність, яка відповідає концепції чесної конкуренції. Засилки агентів та використання для отримання відомостей технічних засобів у рамках business intelligence зазвичай не використовуються. Вважається, що в цьому полягає різниця між бізнес-розвідкою та промисловим шпигунством.

1.2 Принципи конкурентної розвідки

Пропорційно зростанню попиту на цінну ділову інформацію зростає роль етики. Дотримання моральних норм, властивих цьому суспільству при зборі ділової інформації. Проте працівники розвідки, виховані в академічному корпоративному середовищі, судять про свої дії за різними принципами, наприклад, намагаючись не потрапити на сторінки скандальної хроніки.

Етичні міркування також стають надзвичайно важливими, оскільки компанія розширює свою діяльність та встановлює ділові контакти з представниками з-за кордону. Загальноприйняті стандарти ділової поведінки відрізняються у різних країнах.

Суспільство керується традиціями, мораллю і лише на останньому місці - правом. У разі порушення норм кримінального права втручається держава в особі уповноваженого органу. Етика дуже неоднозначна і сильно залежить від культурних цінностей і традицій, на відміну від законності, її неможливо чітко визначити. Насправді межа між конкурентною розвідкою та промисловим шпигунством залежить від того, чи конфліктує відповідальна особа з верховенством права.

Важливо знати, що, хоча використання комерційної таємниці інших компаній є незаконним, у багатьох випадках ці компанії втрачають право називати щось комерційною таємницею через власні поспішні дії. Щоб правильно організувати свою діяльність, компаніям потрібен власний набір етичних принципів – кодекс етики для бізнес-аналітики.

Основні стандарти поведінки, пов'язані зі збором інформації. Більшість із них дотримуються наступних мінімальних вимог, щоб не порушувати права на різних рівнях. До них належать такі стандарти:

- отримання будь-якої інформації від конкурента силою чи обманом є незаконним;
- відмова діяти проти закону під час збору інформації;
- повернути конфіденційну та приватну інформацію, отриману випадково або ненавмисно, назад власнику. Якщо надходить конфіденційна державна інформація, державні органи повинні бути повідомлені про порушення державної безпеки.

Необхідно знати, що не є порушенням закону отримувати інформацію, про яку ви не знаєте, що вона «викрадена», або отримувати конфіденційну інформацію, яка вам не відома, оскільки в діях особи немає ознак провини необхідних для складу злочину або правопорушень. Однак, як тільки ви дізнаєтеся про його незаконне придбання, неповернення його власнику або використання у своїх цілях вже може вважатися порушенням.

Специфіка кодексу конкурентної розвідки повинна полягати в тому, що в ньому вказуються види інформації, які можна збирати і які не можна збирати, і наводяться дозволені та недозволені методи збору інформації. Кодекс також повинен включати положення щодо поведінки співробітників конкурентної розвідки при випадковому отриманні забороненої інформації, наприклад конфіденційних нотаток. Протягом тривалого часу прихильники етичної поведінки стверджують, що порушення норм моралі та зниження етичних стандартів суспільства призведе до величезних витрат на

забезпечення його безпеки. Як аргумент висувається теза, що якщо повсюдно етичні стандарти погіршуються, бізнесменам доведеться більше платити, щоб захистити себе від агресивної тактики поведінки конкурента, яка може стати загальноприйнятою нормою поведінки у діловому світі, і тоді превентивні заходи можуть виявитися дуже дорогими.

Як висновок, якщо у діловому співтоваристві стрімко поширюватиметься неетична поведінка, то вище керівництво не матиме іншого виходу, як обмежити інформацію для своїх співробітників.

- постійно прагнути підвищити повагу та визнання професії конкурентної розвідки на всіх рівнях влади;

- виконуйте свої обов'язки з заподливістю та старанністю, підтримуйте найвищий рівень професійної досконалості та уникайте будь-якої неетичної поведінки;

- залишайтеся вірними політиці компанії, її цілям і загальному напрямку, а також виконуйте обіцянки, які ви даєте компанії;

- дотримуватися всіх чинних законів;

- надайте всю відповідну інформацію під час ділової зустрічі, включаючи посилання на організацію;

- дотримуватись правил роботи з конфіденційною інформацією;

- діяти в повній відповідності до цих етичних стандартів при роботі всередині компанії, при веденні переговорів і в усіх ситуаціях, коли доводиться працювати за фахом.

Етичні норми ведення бізнесу широко використовуються та закріплюються різними великими компаніями. Це показує високий рівень корпоративної культури для будь-яких галузей та видів діяльності. Наприклад, етичні правила поведінки провідної американської компанії в галузі ділової розвідки Fuld & Company закріплюють «десять заповідей легального збору розвідувальної інформації»:

- не брехати, коли уявляєтеся;

- забороняється порушувати офіційну генеральну лінію вашої компанії;
- не записувати на диктофон розмову із співрозмовником без його дозволу;
- не пропонувати хабарі;
- не встановлювати підслухуючі пристрої;
- умисно не вводити співрозмовника в оману під час переговорів;
- не отримувати від конкурента та передавати йому цінну конфіденційну інформацію;
- не поширювати дезінформацію;
- не красти промислові секрети;
- свідомо не тиснути на співрозмовника з метою отримання необхідної інформації, якщо це може наразити на небезпеку його життя або репутацію.

Вище керівництво повинно забезпечити дотримання етичних стандартів не лише в конкурентній розвідці, а й у всій компанії. Етичні стандарти є необхідною передумовою для консолідації політики.

У зв'язку з постійними змінами ділового середовища аналіз конкуренції має бути постійним процесом. Такий процес слід повторювати циклічно відповідно до заданого алгоритму для оновлення інформації, хоча конкретні дії в кожному випадку можуть бути унікальними.

Інформація, надана підрозділом конкурентної розвідки, повинна давати можливість передбачити дії конкурента. Але це потрібно постійно перевіряти в динаміці розвитку. Перевіряючи ту саму інформацію, яка, здається, надходить з різних джерел, переконайтеся, що вихідне джерело не те саме.

Слід звернути увагу на тенденції в політиці, економіці та промисловості; положення на ринку та важливі аспекти глобальної та регіональної ситуації.

Підрозділ конкурентної розвідки доцільно вписати у відомість із зарплати та у штатному розкладі у відділі стратегічного планування, або у

відділі маркетингу з метою підвищити ефективність роботи конкурентної розвідки. У цьому випадку фахівці конкурентної розвідки зможуть виконувати свою роботу, представляючись можливим співрозмовникам спеціалістами відповідного відділу, якими вони формально є, і водночас передавати найбільш делікатні цільові дані безпосередньо керівництву підприємства, зберігаючи при цьому необхідний рівень конфіденційності.

У роботі ми зосередимо увагу на трьох типах обмеження доступу користувачів до продукту конкурентної розвідки. Таким чином, користувачами можуть бути:

- тільки перша особа або виконавчий директор. Конфіденційність інформації в інтересах підприємства забезпечується обмеженим колом посадових осіб - працівників конкурентної розвідки. Мені здається доцільним, щоб інформацію, підготовлену за дорученням керівника підприємства, надавати йому (або його заступнику) особисто. Це дозволить інформації протікати через зайві канали, щоб вона не спотворювалася;

- надання продукту конкурентної розвідки конкретній групі людей. Оскільки більшість конкуруючих розвідувальних продуктів є конфіденційними, доступ до системи можна отримати лише в тому випадку, якщо співробітник зв'язується з розвідувальною групою конкурента та обґрунтовує необхідність запиту. Таким чином, команда конкурентної розвідки та директор організації вирішують, хто може, а хто не може отримати доступ;

- весь персонал організації. Щоб розповсюджувати продукт своєї компанії на ринку, співробітники змушені, в рамках своїх професійних обов'язків, перевіряти роботу своїх конкурентів для цього. Співробітники можуть отримати інформацію про конкурентів як у ЗМІ, так і всередині своєї компанії з конкурентної розвідки, наприклад, у вигляді узагальненої довідки.

Одна з основних проблем конкурентної розвідки – дуже широке коло одержувачів. Для захисту своєї інформації всередині компанії необхідно здійснити такі заходи:

Заповнюючи будь-який документ треба звертати увагу на те, що інформація, яку він містить, є конфіденційною та призначена лише для внутрішнього використання та доступна для використання певною посадовою особою. При цьому у разі несанкціонованого поширення інформації винні особи можуть бути притягнуті до відповідальності.

Обов'язкова реєстрація офіційної інформації, надання її доступу в компанії. Обмежений доступ до службової інформації та її обіг у внутрішній комп'ютерній мережі, класифікація доступу персоналу.

Режим конфіденційності визначає рівень доступу до конфіденційної інформації посадових осіб підприємства, а також забезпечуються умови, необхідні для захисту інформації, що становить комерційну таємницю. Як правило, особливий режим конфіденційності передбачає:

- дотримання необхідного порядку добору, вивчення та оформлення осіб для роботи на підприємстві;
- обмеження кола осіб, які допускаються до секретних робіт, документів; визначення посадових осіб підприємства, які мають право дозволяти ознайомлення з тією чи іншою категорією документів та відомостей;
- доведення до виконавців лише такого обсягу секретних відомостей, який їм необхідний для виконання службових завдань;
- проведення роботи серед виконавців щодо роз'яснення вимог режиму секретності, підвищення їхньої відповідальності за збереження довірених секретів;
- організацію охорони приміщень, які містять носії конфіденційної інформації, і навіть режиму роботи у них;

- закріплення технічних засобів обробки конфіденційної інформації за співробітниками, визначення персональної відповідальності за їх безпеку;
- встановлення порядку користування носіями конфіденційної інформації;
- проведення заходів щодо запобігання витоку секретів у повсякденній діяльності;
- організацію контролю за встановленим порядком, що передбачає перевірку відповідності організації захисту інформації встановленим вимогам, а також оцінку ефективності заходів захисту інформації, що застосовуються.

Як правило, контроль здійснюється у формі планового та позапланового контролю власними працівниками або за участю інших організацій, що спеціалізуються у цій сфері. За результатами перевірок, проведених фахівцями з інформаційної безпеки, проводиться необхідний аналіз разом із складанням звіту, який включає: висновок про відповідність діяльності, що здійснюється на підприємстві, встановленим вимогам; оцінка фактичної ефективності заходів із захисту інформації, що застосовуються на підприємстві, та пропозиції щодо їх удосконалення.

1.3 Аналіз та обробка інформації у конкурентній розвідці

Процес конкурентної розвідки – це послідовність етапів, які приводять аналітика до найбільш точних і адекватних висновків на основі наявної на даний момент інформації. На кожному етапі працівник виконує конкретні функції, а сам процес представляється як одна система, складові частини якої створюють складну структуру.

Процес конкурентної розвідки складається з наступних елементів:

- постановка задачі;

- збір інформації;
- оцінка та впорядкування інформації;
- аналіз інформації;
- формування звітів;
- доведення до керівництва.

Успіх вирішення конкретної задачі майбутнього аналізу залежить від того, наскільки ефективно зібрана вихідна інформація. При цьому саме мета цілеспрямованого аналізу визначає зміст виділеної інформації, основні напрямки її дослідження, а також вибір методу аналізу.

Конкретний обсяг даних, необхідні аналізу та прийняття рішення, у разі індивідуальний. Проте, можна виділити низку вимог, якими слід керуватися щодо обсягу інформації: мінімальність, достатність і всебічність. Надмірність інформації засмічує інформаційний масив і тягне за собою невиправдані витрати на його переробку. Недостатність інформації веде до поверхневої, неглибокої оцінки 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.

Час збору інформації має бути чітко визначено. Не слід допускати передчасного збору інформації, коли ще не дозріли умови для виникнення факту чи зміни ситуації, або для її запізнення.

Знання джерел, з яких можна отримати необхідну для аналізу інформацію, має велике значення для правильного збору інформації. Обсяг інформаційних джерел значною мірою залежить від мети дослідження, напрямку аналізу, відділу, в інтересах якого він проводиться тощо.

Інформація відбирається з усіх доступних джерел, але з урахуванням специфіки, щоб не розширювати коло джерел необмежено. З окремих питань

збирання інформації може здійснюватися негласним шляхом із використанням розвідувальних можливостей органів внутрішніх справ.

Джерела конкурентної розвідки діляться на первинні та вторинні:

- до первинних відносяться: виступи на виставках та конференціях, річні звіти, бухгалтерська звітність, урядові документи;
- вторинні - Інтернет, преса, книги, аналітичні матеріали, телебачення та радіо.

Оцінка та впорядкування інформації:

На цьому етапі необхідно оцінити зібрану інформацію. Це робиться для того, щоб критично поглянути на весь аналітичний процес, а отже і на висновки, які з нього випливають. Оцінка якості вихідної інформації дуже важлива, оскільки гіпотеза, зроблена в результаті аналізу, є імовірнісною величиною. Імовірність правильності гіпотези залежить від достовірності вихідного матеріалу як компонента процесу.

Узагальнення та оцінка (первинний аналіз) зібраної інформації зазвичай починається з визначення її якості, повноти та достовірності.

Рівень достовірності, з якою можуть бути зроблені висновки, залежить від якості даних, що лежать у їх основі. Найбільш повною та достовірною вважається інформація статистичної звітності. Однак слід враховувати, що статистична інформація різних відомств може виявитися некоректною та суперечливою і навіть непорівнянною. Крім того, на дані статистики впливає механізм її формування, який може спотворити реальну картину аналізованого процесу. Це вимагає підтвердження статистичної інформації відомостями інших джерел.

Щоб оцінити достовірність, слід розрізняти два поняття: достовірність джерела та достовірність даних. Надійність джерела визначається його характеристиками. Якщо джерелом інформації є людина, то слід враховувати її фізичний і психічний стан, що визначає рівень і якість сприйняття

навколишнього середовища. Якщо джерелами інформації є різні бази даних, слід враховувати дату їх оновлення.

Щоб уникнути потенційних помилок, оцінка даних має базуватися на двох основних принципах:

- на оцінку не повинні впливати особисті емоції, тобто вона повинна проводитись на основі об'єктивних професійних суджень;
- оцінка джерела інформації завжди повинна проводитися окремо з оцінкою самої інформації.

Підтверджена інформація не завжди є правдивою одночасно. Відповідна оцінка повинна супроводжуватися вказівкою на ступінь надійності джерела та надійності інформації. Для цього західні колеги використовують спеціальні шкали, використовуючи наступну градацію надійності.

Упорядкування первинної інформації – це угруповання 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, організується зберігання даних та створення системи посилань для подальшого їх пошуку.

Упорядкування первинних даних – це угруповання 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, організується зберігання даних та створення системи посилань для подальшого їх пошуку.

Аналіз інформації.

Базовий аналіз інформації розпочинається на етапі її оцінки, а ще раніше на етапі її отримання. Присвоєння конкретних атрибутів конкретній інформації призводить до структурування даних і до їх аналізу та групуванню.

Процес аналізу інформації складається з наступних етапів:

- реферування інформації;
- зіставлення інформації;
- синтез даних.

Реферування інформації.

Абстракція особливо корисна, коли є велика кількість інформації, що надходить з різних джерел, таких як ЗМІ, бази даних і коли потрібно подальше цитування. Але абстракція завжди зосереджується на об'єкті інтересу, тобто на тому, хто абстрагується – певним чином спотворює інформацію, тому важливо, щоб абстрактна людина розуміла, для чого вона це робить, чи є кінцева мета і для кого вона робить це. Останнє важливе для максимально точної та повної передачі інформації це формування посилання.

Посилання — це процес вибору та запису ключових моментів із різноманітної інформації.

Зіставлення інформації.

Даний етап має важливе значення для подальшого використання матеріалу і здійснюється у два прийоми:

- систематизація відомостей – розбиття всього масиву інформації на блоки за якоюсь характерною ознакою – виділення фактів;
- власне зіставлення – поверховий аналіз із єдиною метою виявлення явних і можливих зв'язків із об'єктом вивчення та з іншими «шматочками» інформації;
- фіксація зв'язків.

При використанні комп'ютерного аналізу відповідні 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.

Синтез даних – найважливіша процедура обробки інформації – логічне об'єднання елементів інформації, що зовні не мають зв'язків, у систему єдиної спрямованості. Тут акцент робиться на висування обґрунтованої гіпотези. На цьому етапі роботи з інформацією вирішуються такі завдання:

- встановлення зв'язків між розрізненими елементами та укладання їх у єдину логічну схему таку як, описова модель об'єкта чи модель поведінки;
- формулювання на основі отриманих моделей гіпотези;
- визначення потреб у відсутніх відомостях і постановка завдання щодо їх знаходження.

Найбільш використовувані варіанти синтезу:

- опис;
- причинно - слідчий аналіз;
- гіпотетичний метод.

Опис та його методи.

Опис проводиться в межах завдання, яке поставлено перед аналітиком. Опис слугує лише абстрактним формуванням моделі, яка показує різні сторони досліджуваного об'єкта чи події. За допомогою опису, інформація приводиться до того виду, який використовується як матеріал для пояснення. Описувати подію означає відповідати на питання про її якісні та кількісні сторони.

При простій констатації фактів співробітник показує наявність або відсутність якоїсь ситуації. А при описі він звертає увагу на властивості явища чи об'єкта.

Головне в описі — охарактеризувати об'єкт, пояснити його ознаки, а особлива увага приділяється ознакам, властивим лише для цього предмета чи вузькому колу предметів, чим він відрізняється від загальної маси подібних.

Аналітик повинен перш за все виявити ті особливості явища, які дають найбільш повне уявлення про досліджуваний об'єкт. Чим детальніше, тим більш правильний опис, бо він дає більше інформації про те, що описується.

Угруповання даних.

Цей метод полягає у впорядкуванні даних за певними ознаками. Угруповання дозволяє пов'язати розрізнені факти в єдину систему, що відповідає тому чи іншому припущенню, робочій гіпотезі тощо. Угруповання може здійснюватися за різними ознаками залежно від завдання, поставленого автором. Наприклад, за датами, за місцем події, через деякий об'єкт.

Типологізація даних.

Типологізація – це пошук стійких поєднань властивостей досліджуваних ситуацій, процесів, подій, феноменів. Наприклад, ознаки, що характеризують якусь групу людей залежно від їхнього ставлення до релігії, місця у системі управління суспільством, взаємовідносини з силовими структурами, соціального статусу та інших відмінних властивостей.

Найпоширенішим методом групування даних є створення блокової інструкції для оператора та користувача. Спочатку створюються збільшені блоки. Потім у цих блоках створюються групи.

Таким чином формується структура опису об'єкта. Після того, як ця структура створена можна переходити власне до угруповання даних. Кожен новий інформаційний блок вивчається з метою виявлення в ньому інформації, яка підходить під опис будь-якого з осередків. Якщо така виявляється, то вона переноситься в цей осередок з обов'язковою вказівкою атрибутів інформаційного блоку, з якого було вилучено. Цілком можливо, що в один осередок може потрапити кілька цитат із різних інформаційних блоків. Якщо вони не суперечать один одному – можливе їхнє об'єднання. Якщо є протиріччя, то потрібна додаткова перевірка для встановлення істини. Після закінчення такого дослідження виходить досить лаконічний і чіткий опис об'єкта, що цікавить вас.

Причинний аналіз та його методи.

Причинно-наслідковий зв'язок — це зв'язок між явищами, одне з яких породжує інше. Перше явище ми називаємо причиною, а друге — наслідком. У часі причина завжди передує наслідку. Але причинність не може бути зведена до простої послідовності подій. Наприклад, той факт, що літак злітає після завантаження багажу, не означає, що наявність багажу на борту є причиною польоту літака.

Логічні методи причинно-слідчого аналізу.

Метод виключення. Суть цього методу полягає в тому, що, аналізуючи складний комплекс причинно-наслідкових відносин, можна виявити безпосередню причину шляхом виключення всіх передбачуваних обставин, здатних викликати подібні події, крім одного фактора, який після ретельної перевірки приймає причину досліджуваного явища.

Метод подібності. Використання методу подібності пов'язано з тим, що цікаві події, причину яких хоче з'ясувати аналітик, відбуваються за різних обставин, але завжди за наявності одного і того ж фактора. Суть цього методу полягає в наступному: якщо спостережувана подія відбувається за різних обставин, але за наявності одного спільного чинника, то цей фактор є причиною того, що відбувається. Використовуючи цей метод, можна досліджувати різні умови однієї і тієї ж події і на їх основі розраховувати один і той самий загальний фактор, що викликає це явище. З певною ймовірністю можна стверджувати, що саме цей фактор і є причиною інтересу аналітика.

Метод однієї відмінності. Цей спосіб зводиться до зіставлення випадку, коли цікава подія настає, з випадком, коли вона не настає. В обох випадках повинні бути ті самі умови, за винятком одного, яке в одному з випадків відсутнє. Інакше кажучи — якщо в одних і тих же обставинах за наявності якогось фактора подія настає, а за її відсутності явище, що досліджується, не відбувається, то цей фактор і є причиною явища, що вивчається.

Гіпотетичний метод. Початком пояснення причини події найчастіше стає гіпотеза. Під гіпотезою розуміється дещо виправдане припущення про причину досліджуваного аналітиком факту, але вимагає більш глибокого доказу. Гіпотеза — це висновок, що містить невідомі елементи. При створенні гіпотези використовують методи аналогії, індуктивний і дедуктивний. Часто, пояснюючи причину досліджуваних подій, аналітик посилається на аналогії. Створюючи гіпотезу, аналітик фактично намагається пояснити, чому це так, а не інакше, вводячи в свою гіпотезу всі факти, зібрані у справі.

Моделювання. Побудова моделі якогось об'єкта чи події досить трудомісткий процес, але наприкінці шляху виходить чудовий інструмент прогнозування. Насправді моделюванням, як і аналізом кожен із нас займається постійно. Просто це відбувається несвідомо. Що таке моделювання ситуації - це побудова певної віртуальної копії об'єкта вивчення з дотриманням певних правил. Ці правила залежать від глибини вивчення об'єкта-оригіналу та від бажаної точності у копіюванні властивостей.

Існує три основні методи моделювання:

- експертні системи;
- статистичний метод;
- алгоритми самонавчання.

Експертні системи просто зберігають знання експертів у певній області. Ці знання сформульовані у вигляді правил. Це найпростіший спосіб побудови моделей - простий для розуміння і легкий у реалізації. Його простота дозволяє використовувати його практично в кожній сфері людської діяльності.

Статистичний метод полягає в накопиченні статистичних даних щодо досліджуваного процесу та опис, на основі цих даних, що відбуваються змін. Він має деякі обмеження – даний метод вимагає серйозних знань у статистиці і придатний для структурованої інформації, наприклад інформації, що виражена в цифрах.

Нейронні мережі — це свого роду спрощена схожість з організацією людського мозку. Існує багато міні-об'єктів, між якими можна будувати необмежену кількість посилань. Саме організація цих зв'язків є описаною моделлю. Робота з такими системами зводиться до вливання в цю мережу історії досліджуваного процесу. Система вибирає шаблони і створює модель процесу. Поступово, методом проб і помилок, модель уточнюється і виходить необхідний інструмент. Нейронні мережі — найбільш прийнятний метод для побудови моделей на основі неструктурованої текстової інформації. Але цей метод має свої особливості та складності. Перед внесенням даних у нейромережу їх потрібно ретельно обробити, вилучивши зайве.

Насамперед необхідно вибрати основні властивості оригіналу. Ті властивості, які надають максимальний вплив на сторони існування об'єкта дослідження.

Методики аналізу.

Побудова послідовності подій.

Всі дані, що надходять, упорядковуються за часом описуваних подій. Визначається хронологія, який факт зумовлює відповідну подію та що її супроводжує.

Це один з найбільш ефективних і використовуваних методів обробки інформації. При відтворенні хронології подій, якщо аналогічно розглядаються і паралельні обставини, можна формувати висновки вже на першому етапі аналізу.

Різновиди даного методу використовуються для дослідження потоків товарів. Потоки товарів означають різноманітну інформацію про об'єкт аналізу, а саме напрямок, час, що проходила інформація.

Результатом такого дослідження стає діаграма подій. Самі події розташовуються вздовж часової осі, з розміткою часу. А від попередньої події до наступної веде стрілка. За допомогою такої візуалізації зручно відображати

великі обсяги інформації, виявляти аномалії та відхилення, знаходити скупчення подій.

Виявлення зв'язків.

Зв'язки між об'єктами можуть бути явними та неявними. До явних належать прямо встановлені. До неявних відносяться зв'язки, які не можна віднести до фактів. Наприклад, одна юридична адреса в кількох організаціях може вказувати на те, що вони створені однією юридичною конторою, а на основі цього можна припустити і більш значущий зв'язок, який, безумовно, потребує додаткової перевірки. Неявні зв'язки є фактами, але вони вказують на те, в якому напрямку потрібно вести пошук.

Найкраще відображення ідентифікованих посилань - це візуальна діаграма посилань. Об'єкти, між якими визначаються зв'язки, позначаються різними геометричними фігурами - залежно від прийнятих умов. Наприклад, людина — це коло, а організація — прямокутник. А зв'язки — це лінії.

Якщо ви перевіряєте телефонні контакти або пошту таким чином, ви можете розглянути напрямок з'єднання, використовуючи стрілки, щоб вказати з'єднання. У центрі такої діаграми найзручніше розмістити об'єкт з найбільшою кількістю зв'язків з іншими об'єктами.

Виявлення сили зв'язків.

Цей прийом добре ілюструється аналізом телефонних контактів. Усі зв'язки між об'єктами сортуються залежно від того, між ким вони виникають. Потім оцінюються за частотою виникнення або за тривалістю дії. На основі даних про силу зв'язків будуються гіпотези та виробляються рекомендації для подальшого пошуку. Порівнюючи таку статистику зі статистикою одного з контактерів обстежуваної особи, можна також визначити їхні загальні контакти та їхню щільність.

Необхідно виділити кілька типів сили зв'язків:

- частота;
- щільність;

– стабільність.

У прикладі телефонного дзвінка частота відноситься до кількості встановлених контактів. Щільність вказує на тривалість дзвінків. А стабільність описує регулярність таких контактів – раз на день, п'ять разів на день, раз на тиждень.

Якщо дані про силу зв'язків завдати діаграму зв'язків, вийде ще більш інформативний документ. Силу зв'язку можна позначати товщиною або формою лінії, або вказівкою сили зв'язку цифрами на самій лінії або поруч із нею. Цифра може позначати обрану вами ознаку: кількість контактів, тривалість контактів, або їх щільність тощо.

Резюмування тексту.

При першому прочитанні виділяються слова, що несуть основне смислове навантаження - ключові слова. Це може бути імена, назви, дати, професійні висловлювання тощо.

При другому читанні зосереджено увагу на ключових словах, при цьому увага приділяється коротким словам, що не містять зайвих фраз, відображають основні думки досліджуваного тексту та характеризують ключові слова.

При третьому прочитанні увага звертається тільки на виділені фрази та на їх основі будуються прості, короткі речення, що описують зміст повідомлення. Після цього робиться висновок про основний зміст тексту, що вивчається.

Існує другий спосіб резюмування – текст ділиться на закінчені блоки і зміст цих блоків переказується в одному реченні.

Існує і ще один спосіб – табличний. Він використовується в основному для приведення до єдиного виду великої кількості подібних за тематикою інформаційних блоків. Спочатку визначаються ознаки, потім складається уніфікована форма об'єднання інформації – зазвичай таблиця. Після цього з кожного інформаційного блоку виділяються ознаки, що відповідають виділеним ознаками і заносяться в таблицю.

Виходячи з цього, обробляємо наявну інформацію – розносимо виявлені ознаки у відповідні блоки таблиці. Далі до обробленої в такий спосіб інформацією можна застосувати і статистичні методи, але спочатку проводиться підготовка тексту – резюмування. Фактично це структуризація інформації.

У процесі обробки текстів необхідна кінцева мета. Мета повинна бути стислою та відповідати на конкретні запитання без супровідного матеріалу. Така обробка інформації це спроба обмеженими ресурсами досягти максимального результату.

Аналіз сценарію.

У цьому випадку аналітик, виходячи з поточного стану речей і тенденцій, намагається скласти картину розвитку ситуації. Найбільш поширений спосіб розглянути три сценарії: песимістичний, реалістичний і оптимістичний.

Перед початком описування сценаріїв потрібно ретельно вивчити сили, що впливають на досліджуваний об'єкт:

- що може впливати, через що відбувається вплив;
- з якою активністю відбувається вплив;
- встановлюються причинно-наслідкові зв'язки самої процедури впливу.

А в процесі опису сценаріїв корисно мати перед очима список цих проблем та явищ які можуть впливати на сценарій.

Аналіз сценаріїв схожий за своїм методом з нейронними мережами, але обмежений лише трьома варіантами: максимум, мінімум та оптимум. Але також необхідно визначити фактори, що впливають на об'єкт вивчення, ступінь впливу та проаналізувати що зазвичай відбувається з об'єкт під час дії на нього цих факторів. І тільки після цього можна починати припускати, та робити висновки.

Головною метою підрозділу конкурентної розвідки є надання клієнту результату аналізу сутності та масштабів економічно вигідних процесів, а також конкретних людей та організацій, які в них задіяні.

Однак слід пам'ятати, що заявка має обмежену цінність, якщо вона не супроводжується імовірнісною оцінкою її правдоподібності.

1.4 Тактичні та стратегічні завдання конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка як дисципліна спочатку розглядала процеси та інструменти для збору, аналізу та поширення розвідувальних даних, щоб дозволити співробітникам приймати якісні та ефективні рішення. Ці рішення можуть бути стратегічними або тактичними.

Тактична конкурентна розвідка забезпечує потреби виробничого відділу, служб маркетингу та продажів.

Стратегічна забезпечує потреби топ-менеджменту для ухвалення рішень.

Спеціаліст конкурентної розвідки при знаходженні інформації та її аналізі повинен визначити, чи є даний матеріал конкурентної інформації стратегічною, тактичною чи іншою інформацією. При знаходженні стратегічної інформації вона передається ключовим особам, які приймають рішення. Тактична інформація аналізується до виконання запиту, а інша інформація вноситься до каталогу, і зберігається, доки не буде отримано нову інформацію.

Слід зазначити, що кожна частина інформації може бути стратегічною, тактичною або різною протягом різного періоду часу. Цей вимір часу визначає, чи дійсна дана інформація в певний день.

Зазвичай відділи збуту та маркетингу надають широкий спектр можливостей для аналізу багаторівневої діяльності конкурентної розвідки.

Тому відділи збуту та маркетингу часто використовуються як модель для вивчення процесу координації стратегічної та тактичної розвідки.

Для типових відділів продажу та маркетингу характерно досить чітке розмежування основної діяльності за трьома ієрархічними рівнями. Співробітники, які відповідають за продажі на стратегічному рівні, беруть участь у прогнозуванні, встановленні квот, стратегічному контролі, проникненні на ринок, плануванні та розподілі ресурсів. Співробітники, які відповідають за продажі на тактичному рівні, зосереджуються на реалізації стратегічних цілей, взаємодії з великими клієнтами, обміні оперативною інформацією з вищим керівництвом та управлінні співробітниками відділу продажу. Співробітники, які відповідають за продажі на оперативному рівні, концентрують свої зусилля на формулюванні пропозицій споживачам, визначенні цін, взаємодії з покупцями, обслуговуючи виділений ним регіон чи територію. Співробітники, що відповідають за маркетинг на стратегічному рівні, визначають діапазон пропонованих на ринку продуктів, складають бюджети та маркетингові плани та беруть участь у розробці позиціонування продуктів. Співробітники, відповідальні за маркетинг на тактичному рівні, зосереджуються на управлінні продуктами компанії, розвитку ринку, ціноутворенні, просуванні та поширенні. В свою чергу, співробітники, відповідальні за маркетинг на оперативному рівні, беруть участь у вивченні ринку та споживачів та у збиранні маркетингової розвідувальної інформації. Найбільш відповідні види товарів та послуг КР варіюватимуть залежно від статусу керівника, який приймає рішення організації. Ці потреби необхідно координувати, щоб досягти загального існування стратегічної та тактичної інформації.

Тісне спілкування та різноманітні оперативні взаємодії між відділами продажів і маркетингу можуть підвищити здатність компанії координувати стратегічну та тактичну розвідку.

У конкурентній розвідці стратегічна та тактична інформація часто поділяється і в концептуальному плані, і в реальному. Це призвело до того, що практики конкурентної розвідки або зосереджуються на одному з видів інформації на шкоду іншому, або створюють незалежні системи та методи для управління своєю стратегічною та тактичною розвідувальною інформацією. Такий підхід являється помилковим, тому що стратегічна і тактична розвідувальна інформація тісно взаємопов'язані і посилюють один одного.

1.5 Місце відділу конкурентної розвідки у структурі управління компанії

Одним із сучасних напрямів розвитку бізнесу є концепція раннього попередження в рамках створення відділу або групи конкурентної розвідки.

Як цілі конкурентної розвідки можна виділити наступні:

- визначення справжньої стратегії конкурентів для коригування власної стратегії;
- визначення потенціалу конкурентів, їх сильні та слабкі сторони, для коригування власної стратегії;
- визначення організаційних, фінансових, технічних та інших способів забезпечення конкурентних переваг організацій конкурентів з метою можливого копіювання чи нейтралізації;
- оцінка ступеня вигідності умов співпраці з тими чи іншими контрагентами;
- формування конкурентних переваг організації.

До зовнішніх завдань конкурентної розвідки належать:

- передбачення очікуваних змін на ринку;
- передбачення дій конкурентів;
- виявлення нових чи потенційних конкурентів;

- визначення трендової моделі розвитку конкурента;
- визначення складу суттєвих недоліків конкурента;
- оцінка доцільності придбання нового бізнесу;
- вивчення нових технологій, продуктів та процесів, які можуть вплинути на ваш бізнес;
- вивчення політичних, законодавчих чи регуляторних змін, які можуть вплинути на ваш бізнес
- перевірка надійності ділових партнерів;
- визначення кола реальних конкурентних переваг основних гравців на товарному (територіальному, галузевому) ринках;
- виявлення слабкостей конкурента та недомовок у його рекламі.
- До внутрішніх:
- виявлення потенційних джерел витоку конфіденційної інформації через працівників компанії;
- погляд на свій бізнес із боку.

Конкурентна розвідка повинна здійснювати свою діяльність по кільком напрямкам:

- збір інформації про конкурентів, а саме їх ринкових частках, стратегіях, планах, взаємодіях з партнерами, постачальниками, споживачами на регулярній основі;
- виявлення загроз діяльності компанії та її бізнесам з боку конкурентів;
- аналіз потоку зібраних даних;
- своєчасне інформування відділів, керівників та окремих осіб, зацікавлених у конкретній інформації про конкурентів.

Одна з поширених пропозицій щодо усунення несправностей конкурентна розвідка створює програми дій Департамент конкурентної розвідки. Така програма має список цілей завдання та функції конкурентної розвідки. Приклад подібної програми показано в таблиці 1.1

Таблиця 1.1 – Програма діяльності відділу конкурентної розвідки

Напрями діяльності	Характеристика
Цілі:	<p>Раннє виявлення загроз, уразливостей, можливостей та інших факторів впливу успіху бізнесу організації.</p> <p>Забезпечення конкурентних переваг за рахунок своєчасного виконання нестандартних рішень.</p> <p>Визначення потенціалу конкурентів (про їх сильні та слабкі сторони) для коригування своєї стратегії.</p>
Завдання:	<p>Збір інформації про конкурентів (їх ринкових частках, стратегії, плани, взаємодії з партнерами, постачальниками, споживачами) регулярній основі.</p> <p>Аналіз потоку зібраних даних.</p> <p>Своєчасне інформування відділів, керівників та окремих осіб, зацікавлених у конкретній інформації про конкурентів.</p> <p>Поліпшення організації відносин із партнерами.</p> <p>Прогнозування дій конкурентів на основі отриманої інформації.</p> <p>Забезпечення доступу до інформації всіх працівників, які мають відповідний дозвіл.</p> <p>Виявлення загроз діяльності компанії та її бізнесам з боку конкурентів.</p>
Функції:	<p>Виконання функції системи «раннього попередження», залучення уваги менеджерів на можливо ранньому етапі до загроз, які потенційно можуть завдати шкоди бізнесу компанії з боку конкурентів.</p> <p>Виявлення сприятливі для бізнесу можливостей, які компанія без конкурентної розвідки могла просто не помітити.</p> <p>Допомога службі безпеки компанії у виявленні спроб конкурентів отримати доступ до корпоративних секретів.</p> <p>Створення компанії почуття захищеності, усвідомлення те, що доля фірми перебуває у її руках і що фірма стане раптово жертвою обставин, чийхось ворожих дій</p>

Під час створення служби конкурентної розвідки потрібно вирішити цілий ряд питань:

- у яких організаціях малих, середніх, великих необхідно створення такої служби;
- чи це повинна бути самостійна служба, чи це може бути підрозділ у складі вже існуючого в організації відділу;
- яким має бути склад та чисельність такого відділу або підрозділи;

– яка структура організації, перелік служб, відділів та як вони взаємодіятимуть із відділом конкурентної розвідки.

Перш ніж вибрати масштаб організації, де буде створено службу конкурентної розвідки, скористаємося критеріями віднесення бізнесу до малого, середнього та великого – таблиця 1.2.

Таблиця 1.2 – Критерії віднесення організації до малих, середніх, великих Компаніям

Найменування	Виторг (обіг)	Статутний капітал	Чисельність	Примітка
Малі організації (малий бізнес)	<250 млн грн.	3 тыс. грн.	Від 30 до 100 чол. (у залежності від виду діяльності)	підприємства, у яких середня чисельність працівників за звітний період не перевищує наступних граничних рівнів: - у промисловості, будівництві, на транспорті – 100 чол; - у сільському господарстві, науково-технічній сфері – 60 чол; - в оптовій торгівлі – 50 чол; - у роздрібній торгівлі та побутовому обслуговуванні населення – 30 чол.; - в інших галузях та при здійсненні інших видів діяльності – 50 чол.
Середні організації	<0,5 млрд.грн.	3 тыс.грн. І вище	101 – 250 чол.	
Великі організації	> 0,5 млрд.грн.	30 тыс. грн. І вище	Від 300 і більше (в деяких галузях від 500 осіб)	Від 500 чол. Великими вважаються організації, що здійснюють свою діяльність у галузях промисловості, будівництва та на транспорті

Спеціалісти з конкурентної розвідки використовують різні технічні заходи, які дуже рідко рекламуються публічно. Тому що є величезний ризик, що ця інформація надійде конкурентів і взагалі такі дані класифікуються – як комерційна таємниця. У діяльності конкурентної розвідки фахівці використовувати апаратні, програмні та інформаційні бази.

При використанні технічних засобів у сфері конкурентної розвідки, головне не перетнути межу закону і не почати займатися промисловим шпигунством. Адже найголовніше правило конкурентної розвідки - діяти у межах закону. Крім технічних засобів підрозділ конкурентної розвідки необхідно забезпечити відповідним програмним забезпеченням, завдяки якому буде не тільки видобувати інформація, що цікавить керівництво, але і буде проводитися її аналіз, на основі якого прийматимуться відповідні управлінські рішення керівництвом.

Важливо створити самостійний підрозділ конкурентного розвідки, тому що рішення, прийняті топ-менеджерами, 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 обробити настільки великий обсяг інформації, що він набагато перевищує фізичні можливості топ-менеджерів. Тим паче що керівники підприємств практично завжди працюють в умовах перманентного навантаження. Якщо служби конкурентної розвідки у компанії немає, то зазвичай виникає та сама ситуація: топ-менеджери потрапляють у інформаційну залежність від своїх підлеглих, які постачають їм суб'єктивно забарвлені, суперечливі дані, оцінки, пропозиції.

1.6 Місце відділу конкурентної розвідки у структурі управління компанії

Економічна безпека компанії визначена «як захищеність його діяльності від негативних впливів довкілля, а також як здатність швидко усунути різні варіантні загрози або пристосуватися до існуючих умов, які не позначаються негативно з його діяльності». З визначення відомо, що роль економічної

безпеки величезна. то б до кінця розібратися в структурі економічної безпеки розглянемо її цілі, завдання та функції (таблиця 1.3).

Таблиця 1.3 – Цілі, завдання та функції служби економічної безпеки

Напрями діяльності	Характеристика
Цілі:	Своєчасне виявлення та нейтралізація причин та умов, сприяють витоку комерційної таємниці, нанесенню матеріальних, моральних збитків компанії та що перешкоджають його розвитку у ринкових умовах.
Завдання:	Захист майнової та фінансової власності підприємства. Забезпечення безпеки персоналу підприємства. Забезпечення захисту комерційної таємниці для підприємства. Забезпечення безпеки комерційної діяльності підприємства.
Функції:	Підготовка рішень щодо створення та підтримки системи безпеки; розподілу обов'язків, прав, повноважень; встановлення відповідальності співробітників підприємства за забезпечення економічної безпеки. Визначення необхідних матеріальних та інших ресурсів, підготовці та реалізації заходів щодо забезпечення безпеки майна, фінансів, захисту комерційної таємниці тощо. Створення та підтримання ефективного функціонування структури, що керує процесом забезпечення безпеки.

Виконання робіт зі створення та забезпечення економічної безпеки компанії, необхідно встановити взаємозв'язок загроз з боку конкуренти, зловмисники та загрози, що виникають у процесі діяльності організації в часі і в просторі загроз. Космос загрози включають суб'єкт захисту - персонал підприємства, майно, фінансові ресурси, відомості, що становлять комерційну таємницю. Усі загроза тягне за собою певну шкоду, як моральну, так і матеріал, а заперечення має зменшити його.

Практична діяльність служби економічної безпеки здійснюється за певною схемою (рисунок 1.3.).



Рисунок 1.3 – Практична діяльність служби економічної безпеки

Система запобіжних заходів включає діяльність із вивчення контрагентів, аналіз умов договорів, дотримання правил роботи з конфіденційною інформацією, захист комп'ютерних систем тощо. Ця діяльність здійснюється регулярно та безперервно. Вона забезпечує захист економічної безпеки на основі постійно діючої системи організаційних заходів.

Моніторинг та виявлення загроз економічній безпеці організації - безперервна діагностика його стану за системою показників, що враховують специфічні галузеві особливості, найбільш характерних для даного підприємства та мають для останнього важливе стратегічне значення з метою завчасного попередження внутрішніх та зовнішніх загроз економічної безпеки та прийняття необхідних заходів захисту та протидії. Аналіз і оцінка реальних загроз – на цьому етапі служба економічної безпеки здійснює оцінку та аналіз виниклих загроз, виявлених на етапі моніторингу.

Визначення заходів щодо нейтралізації загроз – це здійснення службою економічної безпеки певних дій з метою усунення виявлених загроз. Діяльність з нейтралізації загроз – це останній етап у практичній діяльності служби економічної безпеки, на якому ліквідуються загрози, що виникли під час моніторингу та аналізу. Між відділами економічної безпеки та

конкурентної розвідкою є як загальні і різні напрями діяльності. Ці служби доповнюють одна одну інформацією з різних напрямів діяльності. Діяльність підрозділу конкурентної розвідки спрямовано зовнішнє позиціонування компанії над ринком, а робота служби економічної безпеки спрямовано забезпечення стабільного і «безпечного» функціонування організації, її захист як від внутрішніх загроз і ризиків, а й від зовнішніх.

2 ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИЙ АНАЛІЗ ПІДПРИЄМСТВА

2.1 Характеристика підприємства та основні показники його господарської діяльності

Об'єктом аналізу є товариство з обмеженою відповідальністю «BRUSPROFI».

Компанія «BRUSPROFI» спеціалізується на виробництві пиломатеріалів у Харкові. За 15 років роботи на ринку деревообробки ми досягли чималих успіхів:

- забезпечили себе високотехнологічним обладнанням;
- домоглися бездоганної якості продукції, що відповідає вимогам чинних ГОСТів;

- налагодили контакти із надійними партнерами;
- подбали про високу кваліфікацію персоналу.

Асортимент нашої екологічно чистої продукції включає кілька найменувань:

- брус;
- дошка;
- дошка підлоги;
- блок-хаус;
- шалівка;
- вагонка.

Всі вироби виготовляються із цінних порід деревини, мають бездоганно оброблену поверхню, відрізняються міцністю та надійністю. Сучасне обладнання допускає налаштування на будь-які параметри та дозволяє здійснювати індивідуальне розкривання високої точності.

Переваги співпраці з підприємством:

- реалізація продукції як зі складу, і за індивідуальними замовленнями;
- вигідність оптових закупівель від виробника без посередників;
- швидке оформлення повного пакета документів на угоду;
- розвинена логістика та комфортні умови транспортування;
- доступність зворотного зв'язку;
- суворе дотримання термінів замовлення.

«BRUSPROFI» є малим підприємством, тому вища та оперативне керівництво здійснюється одноосібно засновником.

Організаційна структура підприємства представлена на рисунку 2.1.

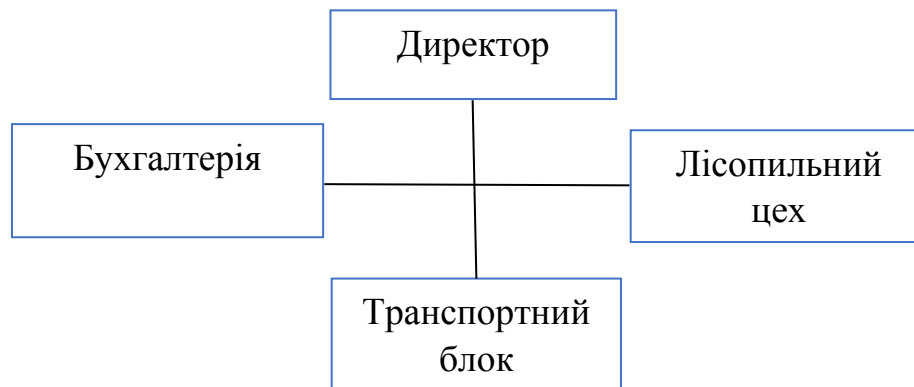


Рисунок 2.1– Організаційна структура «BRUSPROFI»

Директор обирає напрямок діяльності підприємства; відкриває у банках рахунки; розпоряджається майном Товариства; здійснює підбір кадрів; затверджує штатний розпис; укладає трудові договори; накладає заходи дисциплінарного стягнення; видає накази та вказівки працівникам; організує ведення бухгалтерського обліку та звітності, а також затверджує річні звіти; організує та контролює процес виробництва та збуту готової продукції; здійснює контроль за виконанням основних завдань та цілей підприємства; здійснює інші дії, необхідні досягнення цілей, що стоять перед підприємством.

Бухгалтерія веде бухгалтерський та статистичний облік та звітність; складає смети витрат; облік готової продукції; відповідає за формування повної та достовірної інформації про господарські процеси та фінансові результати діяльності підприємства; за складання планування та аналіз фінансово-господарської діяльності та здійснення розрахунків з покупцями та контрагентами.

Лісопильний цех включає дві бригади: бригаду стропальників та бригаду розпилу. Бригада стропальників здійснює: стропування та ув'язування пиловника для підйому та переміщення в цех; сортування пиловника по якості та типорозміру; подачу пиловника на пилораму; стропування, ув'язування та упаковку готової продукції.

Бригада розпилу здійснює: регулювання величини посылки пиломатеріалів; регулювання напрямних пилок; поздовжній розкрий колоди на пиломатеріал на лісопильній рамі; обрізання дощок по ширині; торцювання дощок; сортування пиломатеріалу за перерізом та якістю; контроль за технологією виробництва та обладнанням. Транспортний блок виконує: підйом і переміщення пиловника в цех та на пилораму; транспортування та штабелювання пиломатеріалу на складах; навантаження та доставку готової продукції до залізничної станції.

Середньооблікова чисельність «BRUSPROFI» у 2018 р. склала 19 осіб, у 2019 р. та 2020 р. – 30 осіб відповідно. Більшу частину чисельності складають працівники безпосередньо зайняті в виробництві: стропальники, рамщики, транспортувальники, кранівники. Зростає частка чисельності інженерно-технічних працівників.

Основні показники діяльності та фінансового стану підприємства наведено у таблиці 2.1, за даними якої видно, що підприємство працює нестабільно. У 2019 р. спостерігається зростання обсягу виробництва у 6,3 рази та збільшення прибутку від продажів на 49%; зріст власного капіталу (96,4%) та майна підприємства (209,8%);

підвищення технологічного рівня за рахунок збільшення у 2,3 рази основних фондів.

Таблиця 2.1 – Основні економічні показники «BRUSPROFI»

Найменування показника	Дані на кінець звітнього року, тис. грн.			Темпи зростання,%	
	2018р.	2019р.	2020р.	2019р.	2020р.
1. Виручка від продукції	3 513	22 271	20 089	634	90,2
2. Витрати виробництво реалізованої продукції	3 345	22 021	19 548	658	89
3. Прибуток звітний період	168	250	541	149	216,4
4. Розмір майна	3 846	8 068	15 766	209,8	195,4
5. Розмір основних засобів	455	1 054	837	231,6	79,4
6. Власний капітал	138	271	1 140	196,4	420,7
7. Розмір дебіторської заборгованості	865	3 171	8 787	366,6	277
8. Розмір кредиторської заборгованості	3 708	7 797	14 233	210	182,5
9. Розмір запасів та витрат	966	3 794	5 938	392,7	156,5
10. Розмір довгострокових та короткострокових кредитів та позикових коштів	0	0	2 703	-	-

Водночас спостерігається велике зростання запасів сировини та 39 матеріалів, дебіторської та кредиторської заборгованості. Темпи зростання реалізації у 2020 р. знизилися на 9,8%, але завдяки пропорційному зниженню витрат, прибуток підприємства не впав. Власний капітал збільшився у 4 рази за рахунок зростання чистого прибутку, а темп зростання майна впав на 14%, порівняно з минулим роком. Уповільненими темпами продовжують зростати запаси та дебіторська заборгованість. Торік ці показники збільшилися майже в 4 рази, а у поточному періоді дебіторська заборгованість зросла втричі, а запаси збільшилися на 56%. Дана тенденція, разом із зростанням кредиторської заборгованості, може несприятливо позначитися на фінансовому стані підприємства та викликати ризик неплатоспроможності.

Для характеристики використання матеріальних ресурсів скористаємося аналізом показників матеріаломісткості, матеріаловіддачі та частки матеріальних витрат у собівартості (таблиця 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз матеріальних ресурсів

Показники	Звіт, тис. грн.			Темп зростання, %	
	2018р.	2019р.	2020р.	2019р.	2020р.
Об'єм виробництва	3 513	22 271	20 099	+634	-90,2
Собівартість	3 345	22 021	19 558	+658	-89
Витрати матеріальних ресурсів	2 500	20 657	18 264	+826	-88,4
Загальна матеріаломісткість	0,71	0,92	0,91	+129,6	-99
Матеріаловіддача	1,4	1,08	1,1	-0,77	+102
Питома вага матеріальних витрат	0,75	0,94	0,94	+125	100

З таблиці видно, що витрати матеріальних ресурсів у 2020 р. знизився на 11,6%, що вплинуло на обсяг виробництва, що скоротився на 9,8%. Матеріаломісткість звітного року також свідчить про ресурсозбереження. Її показник змінився на 1% по відношенню до минулого року, у якому зростання матеріальних витрат на одиницю продукції становив 29,6%.

Далі необхідно визначити забезпеченість виробництва матеріальними ресурсами, оскільки недостатня їх кількість є причиною зниження їх споживання та спаду обсягу виробництва. Потреба у матеріальних ресурсах днями визначається з обсягу запасів та середньоденного споживання ресурсів. За даними таблиці 2.3 забезпеченість підприємства матеріальними ресурсами вище за необхідні норм. Якщо у 2019 р. наднормативні запаси знизилися на 48%, то у 2020 р. вони зросли на 82% і перевищили фактичну потребу на 4 424 тис.грн. Необхідно переглянути планування забезпечення матеріальними ресурсами, оскільки наявність наднормативних запасів вимагає додаткових витрат на їх утримання та відволікає грошові кошти підприємства на низьколіквідні активи. Забезпеченість матеріальними ресурсами наведена у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – Забезпеченість «BRUSPROFI» матеріальними ресурсами

Період	Фактичні витрати, тис. грн.	Одноденні витрати, тис. грн.	Норма запасів		Фактичні залишки на кінець року		Результати, тис. грн.	
			дні	тис.грн.	тис.грн.	дні	+	-
2018р.	2 500	6,58	30	205,5	950	139	744,5	
2019р.	20 657	56,6	30	1 698	3 774	67	2 076	
2020р.	18 264	50	30	1 500	5 938	119	4 438	

Аналіз трудових ресурсів проводиться на підставі змін середньооблікової чисельності персоналу, яка є середню чисельність працівників протягом року (таблиця 2.4).

Таблиця 2.4 – Склад та структура працівників «BRUSPROFI»

Категорія працівників	Звіт, чол.			Структура, %			Зміни			
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019р.		2020р.	
							чол.	%	чол.	%
Середньооблікова чисельність	19	30	30	100	100	100	6	-	0	-
Робітники:	18	28	27	93	89	84	5	-4	-1	-5
основні з них:	15	25	23	73	68	63	2	-5	-1	-5
стропальники	7	12	12	33	31,5	31,5	+1	-	0	0
верстатники	4	5	4	20	10,5	5	-1	1,5	-1	-5,5
транспортувальники	3	6	5	13	16	16	+1	-	0	0
машиніст крану	1	1	2	7	5	10,5	+1	9,5	+1	+5,5
технолог-контролер	-	1	-	-	5	-	1	+3	-1	-5,5
допоміжні	3	4	4	20	21	21	0	-2	0	0
								+5		
								+1		
Службовці:	1	2	3	7	11	16	1	+4	1	+5

Підставою для аналізу є дані наказів з особового складу, звіти по штатному розкладу, розрахункові відомості. Незважаючи на зміни у складі кадрів, загальна чисельність цього року залишилася незмінною. Вертикальний аналіз структури кадрів показує тенденцію скорочення частки робітників і збільшення службовців: у 2018 році частка робітників складала 93% у загальній

чисельності, у 2019 році – 89%, а у 2020 році – 84%. Такі зміни відбулися за рахунок структурних зрушень основних робітників, а саме: знижено частки верстатників та технологів, збільшено частку кранівників. Середньооблікова частка службовців збільшилася на 5%, а частка допоміжних робітників залишилася без змін. Зміни середньооблікової чисельності працівників та її структури могли статися в наслідок недостатнього забезпечення підприємства кадрами.

Таким чином, «BRUSPROFI» досить забезпечено як матеріальними, так і трудовими ресурсами, але неефективне їх використання стало причиною спаду обсягу реалізації у поточному періоді на 9,8%.

Аналіз собівартості представлений у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Витрати виробництво «BRUSPROFI»

Показники	Сума, тис. грн.			Структура, %			Темпи зростання, %		Відхилення, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Матеріальні витрати	2 500	20 657	18 264	74,7	94	93,3	826	88,4	18 157	-2393
Витрати на оплату праці з урахуванням страхових внесків	719	1 076	688	21,5	4,8	3,5	150	64	357	-388
Амортизація	59	244	461	1,8	1,1	2,3	413	189	185	217
Інші	67	44	145	2	0,1	0,7	66	329	-23	101
Разом витрат	3 345	22 021	19 558	100	100	100	658	89	18 676	-2 463
Постійні витрати	439	636	911	13	3	4,6	145	143	197	275
Змінні витрати	2 906	21 385	18 647	87	97	95,4	736	87	18 479	-2 738
Обсяг продукції	3 513	22 271	20 099	–	–	–	634	90,2	18 758	-2 172
Витрати на 1 грн. виробленої продукції	0,95	0,99	0,97	–	–	–	104,2	98	0,04	-0,02

Загальна сума витрат у 2019р. збільшилася у 6,5 разів або на 18 676 тис. грн., а у 2020 р. знизилася на 11,2%. Зростання собівартості 2019 р. відбулося в основному за рахунок зростання змінних витрат, які збільшилися

на 19 479 тис. грн. і склали 97% собівартості. Сума постійних витрат зросла на 197 тис. грн., але частка їх у структурі знизилася на 10%. У 2020р. зниження собівартості сталося завдяки скороченню змінних витрат на 13% або 273 842 тис. грн., проте загальна економія у цей період склала -2 463 тис. грн. за збільшення постійних витрат на 43%. Змінилася структура собівартості: 95,4% склали змінні витрати та 4,6% постійні.

Велику частку собівартості становлять матеріальні витрати: 74% – 2018 р., 94% – 2019р., 93,3% – 2020 р. Аналіз матеріальних витрат за калькуляційним статтям поданий у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6 – Аналіз матеріальних витрат

Види матеріальних витрат	Матеріальні Витрати, тис. грн.			Питома вага, %			Зміни питомої ваги		Темп зростання,%	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Основні матеріали	1 172	7 384	6 500	35	33,6	33,2	-1,4	-0,4	630	88
Паливо та енергія	769	5 133	4 204	23	23,4	21,5	+0,4	-1,9	680	82
Послуги сторонніх організацій	234	5 160	5 200	7	23,5	26,6	+16,5	+3,1	220	101
Інші матеріали	325	2 980	2 360	9,7	13,5	12	+3,8	-1,5	917	79
Разом:	2 500	20 657	18 264	74,7	94	93,3	19,3	-0,7	826	88,4
Собівартість	3 345	22 021	19 558	100	100	100			658	89

З таблиці видно, що у 2019 р. зросли витрати на всі види ресурсів, але найбільше зростання спостерігається за статтею інші матеріали, які збільшилися майже у 9 разів та перевищили темп зростання виробництва. Витрати на основні матеріали та паливо збільшилося майже в 7 разів, що збігається із загальним темпом зростання собівартості. У 2020 р. загальний спад виробництва становив 9,8%, собівартість скоротилася на 11%, а матеріальні витрати на 11,6%. Якщо витрати на основні матеріали та паливо знизилася майже пропорційно темпу зниження обсягу виробництва, вартість послуг сторонні організації збільшилися на 1%. Це пов'язано зі зростанням

тарифів на залізничні перевезення та вартість зберігання запасів основних 43 матеріалів. Аналізуючи структуру матеріальних витрат, можна сказати, що у 2019 р. найбільше на зміну собівартості вплинуло збільшення витрат за послуги сторонніх організацій (16,5 коп. на 1 грн. витрат), що частково пов'язане із зростанням обсягу реалізації.

Збільшення витрат за карбованець продукції відбулося рахунок збільшення витрат на запчастини та комплектуючі (3,8 коп.); збільшення витрати палива та енергії на 0,4 коп. Собівартість одиниці готової продукції поточного періоду знизилася завдяки скороченню витрати як основних матеріалів(0,4 коп.), та інших (1,5 коп.). За рахунок скорочення тривалості робочої зміни скоротилися витрати на енергію та паливо (1,9 коп.). Зменшити собівартість ще на 3,1 коп. завадило зростання витрат на зберігання запасів та збільшення транспортних витрат. Таким чином, для зниження собівартості підприємству необхідно знизити обсяг запасів і цим скоротити витрати на їх зберігання.

2.2 Аналіз фінансових результатів

Результати діяльності підприємства та його ефективність оцінюються виходячи з аналізу прибутку. Аналіз прибутку «BRUSPROFI» представлений у таблиці 2.7. У таблиці наведено лише ті показники, яким є у бухгалтерській звітності, тобто рядки з нульовими показниками таблицю не включені. Як показують дані таблиці 18, балансовий прибуток підприємства у 2018р. на 100% утворена прибутком від продажу. Чистий прибуток утворена як різниця між балансовим прибутком і податком на прибуток у розмірі 40 тис. грн. і становить суму 128 тис. грн. Вся сума прибутку пішла збільшення власного капіталу.

Таблиця 2.7 – Аналіз складу та динаміки прибутку

Показники	Сума, тис. грн.			Темп зростання,%			Питома вага,%		Зміни питомої ваги, %	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Виручка від реалізації	3 513	22 271	20 089	638	90,2	100	100	100	-	-
Собівартість	3 345	22 021	19 548	658	88,7	95,2	98,9	97,3	+3,7	-1,6
Валовий прибуток	168	250	541	149	216	4,8	1,1	2,7	-3,7	+1,6
Прибуток від продажу	168	250	541	149	216	4,8	1,1	2,7	-3,7	+1,6
Інші витрати	-	-74	-36	-	-107	-	-0,33	-0,18	0,33	-0,51
Прибуток до оподаткування	168	176	505	105	287	4,8	0,79	2,52	-4,01	+1,73
Податок на прибуток	33,6	35,2	101	105	287	1	0,15	0,5	-0,85	+0,35
Чистий прибуток	134,4	140,8	404	105	287	3,8	0,64	2,02	-3,16	+1,38

У 2019 р. чистий прибуток збільшився на 49% і склав 250 тис. грн., що з високим зростанням обсягу продажів. На суму балансової прибутку вплинули витрати, що не увійшли до собівартості, які зменшили загальний результат підприємства на 74 тис. грн. темп зростання чистого прибутку підприємства становив 5%.

У звітному періоді (2016 р.) стався спад обсягу реалізації на 9,8%, але за рахунок економії матеріальних та трудових ресурсів прибуток від продажів зростає в 2,5 рази і становила 541 тис.грн. Однак, загальний результат знову було зменшено у сумі штрафу 36 тис. гр. і становив 505 тис.грн. Результат діяльності за 3 роки становив 655 тис. грн. у вигляді нерозподіленого прибутку.

Аналіз структури виручки від продажу за методикою Банк В.Р. показав зміни у 2016 р. за рахунок наступних факторів:

- зменшення собівартості реалізованої продукції та наданих послуг на 1,6 коп. порівняно з минулим роком;
- збільшення прибутку від продажу на 1,6 коп. порівняно;

– відсутності комерційних та управлінських витрат.

На зростання прибутку до оподаткування вплинуло збільшення прибутку від продажу по відношенню до минулого року на 1,6 коп. та зниження на 0,51 коп. операційні витрати. Сума прибутку могла бути збільшена у сумі інших доходів, які у аналізованому періоді були відсутні. Позитивна динаміка балансового прибутку свідчить про те, що підприємство не зазнає збитків, а отже, діяльність підприємства ефективна. У таблиці 2.8 наведено показники рентабельності «BRUSPROFI».

Таблиця 2.8 – Показники рентабельності підприємства

	Показники	Значення показника			Абсолютне відхилення		Відносне відхилення	
		2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
1.	Виторг від продажів, тис. грн.	3 513	22 271	20 089	18 758	-2182	634	90,2
2.	Прибуток від продажу, тис. грн.	168	250	541	82	291	149	216,4
3.	Балансова прибуток, тис. грн.	168	176	505	8	329	105	287
4.	Чистий прибуток, тис. грн.	134,4	140,8	404	5	251	104	288,8
5.	Собівартість, тис. грн.	3 345	22 021	19 548	18 676	-2473	658	-88,8
6.	Вартість активів, тис. грн.	3 845	80 68	15 766	4 223	7 698	209,8	195,4
7.	Вартість основних засобів, тис. грн.	455	1 054	837	599	-217	231,6	79,5
8.	Власний капітал, тис. грн.	138	271	655	133	384	196,3	241,7
9.	Вартість необоротних активів, тис. грн.	468	1 068	851	600	-217	228	79,7
10.	Вартість перманентного капіталу, тис. грн.	138	271	655	133	384	196,3	241,7
11.	Рентабельність продажів, %	4,8	1,1	2,7	-3,7	1,6	-76,5	139,9
12.	Економічна рентабельність, %	29,5	13,4	48,3	-16,2	34,9	-54,8	261,3
13.	Рентабельність необоротних активів, %	4,0	0,6	2,1	-3,4	1,4	-84,1	223,2
14.	Рентабельність виробництва, %	121,7	92,3	82,6	-29,5	-9,7	-24,2	-10,5
15.	Рентабельність перманентного капіталу, %	97,4	52,0	61,7	-45,4	9,7	-46,7	18,7
16.	Рентабельність власного капіталу, %	1,0	1,9	1,6	0,96	0,34	222	83,3
17.	Період окупності власного капіталу, років	4,8	1,1	2,7	-3,7%	1,6%	-76,5	139,9
18.	Фондорентабельність, %	29,5	13,4	48,3	-16,2	34,9	-54,8	261,3

Ефективність виробничої та комерційної діяльності характеризує показник рентабельності продажів. У 2019 р. цей показник знизився на 76,5% і становив 1,1 грн. прибутку на гривня продажів. Ефективність продажів 2020 р. зросла в 2,5 рази за рахунок зниження собівартості реалізованої продукції.

Економічна рентабельність «BRUSPROFI» у 2019 р. знизилася на 54,8%, що говорить про зниження прибутковості майна, темпи зростання якого склали 109,8%, у той час як виторг від продажів збільшився лише на 5%. Це говорить про надмірне накопичення активів. У 2020 р. Цей показник зріс на 45,5% за рахунок прискорення темпів зростання балансової прибутку та зниження темпів зростання майна підприємства.

Ефективність використання необоротних активів у поточному період майже втричі більший за показник 2019 р, що свідчить про повного завантаження обладнання. Також ефективність використання обладнання характеризується коефіцієнтом фондорентабельності, який показує величину прибутку на одиницю вартості основних коштів. У 2019 році цей показник знизився на 84%, а в 2020 році. виріс майже в 4 рази. Дані зміни обумовлені зростанням балансового прибутку та зниженням вартості основних засобів з допомогою амортизації, тобто. Їх інтенсивним використанням.

Темп зростання рентабельності власного капіталу минулого року мав негативне значення, що говорить про низьку віддачу вкладених власником коштів. Перевищення темпів зростання чистого прибутку над зростанням власного капіталу дозволило збільшити показник на 9,6 тис. грн. чи 19,6%. Підвищення ефективності використання інвестованих коштів (перманентний капітал) у поточному році на 18,5% відбулося за рахунок зростання балансового прибутку.

Загальна рентабельність виробництва, що характеризує окупність витрат у 2019 р. знизився на 2,9 коп. Причиною стало збільшення витрат на виробництво майже вдвічі при зростанні виручки від продажів у 5%. У 2020 р. прибуток на 1 грн. витрат збільшився на 1,7 коп., що викликано зниженням

собівартості на 11,2%. Таким чином, діяльність підприємства є низькорентабельною, оскільки багато показників, незважаючи на своє зростання в поточному періоді, нижче нормативних значень. Це, зокрема, стосується показників рентабельності продажу, виробництва та економічної рентабельності, тобто. інтенсивна робота виробничих фондів та ефективне використання інвестованих засобів у результаті не дають потрібного ефекту. Для розробки заходів щодо покращення діяльності «BRUSPROFI» необхідно оцінити його фінансове становище, тобто. здатність функціонувати, розвиватися та фінансувати свою діяльність.

2.3 Аналіз структури балансу та оцінка фінансової стійкості та платоспроможності

Для аналізу складається ущільнений аналітичний баланс-нетто, який формується шляхом усунення впливу на результат балансу (валюту) та його структуру регулюючих статей. У таблиці 2.9 наведено форму балансу «BRUSPROFI» в агрегованому вигляді.

Аналіз структури та динаміки майна підприємства показав, що в 2019 вартість майна збільшилася на 4 222 тис. грн. Таке збільшення відбулося за рахунок зростання на 207% оборотних активів, які склали основну частку всього майна підприємства. Крім того змінилася структура мобільних активів. Якщо у 2018 р. 40% становили кошти, утворені внаслідок надходження коштів від покупців за відвантажену продукцію та коштів від вкладення на депозитний вклад, то у 2019 р. їхня частка скоротилася до 0,4% або 35 тис.грн.

Це пов'язано з розширенням діяльності підприємства та відволікання коштів формування запасів, сума яких збільшилася на 2 828 тис. грн. або 47%.

Таблиця 2.9 – Агрегований баланс «BRUSPROFI»

Показники	Абсолютні показники за роками, тис. грн.			Структура, %			Темп зростання, %		Зміни, тис. грн.	
	2018	2019	2020	2018	2019	2020	2019	2020	2019	2020
I Майно всього	3 846	8 068	15 766	100	100	100	209	195	4 222	7 698
Необоротні активи	469	1 068	851	12	13	5,4	227	80	599	-217
Оборотні активи:	3 377	7 000	14915	88	87	95	207	213	3 623	7 915
Запаси	966	3 794	5 938	25	47	38	393	156	2 828	2 144
Дебіторська заборгованість	865	3171	8787	23	39,6	56	366	277	2 306	5 616
Кошти	1 546	35	190	40	0,4	1	2,2	542	-1511	155
II Джерела всього:	3 846	8 068	1 5766	100	100	100	209	195	4 222	7 698
Власний капітал	138	271	655	4	3	4	196	242	133	384
Позиковий капітал	3 708	7 797	15 111	96	97	96	210	194	4 089	7314
В тому числі:										
Довгострокова заборгованість	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Короткострокові кредити	-	-	2 703	-	-	17	-	-	-	2 703
Кредиторська заборгованість	3 708	7 797	12 408	96	97	79	210	159	4 089	4 611

Також через зростання кількості покупців збільшилася частка дебіторської заборгованості. Вона становила 39,6 % у структурі активів чи 3171 тис.грн.

Про нарощування виробничого потенціалу свідчить збільшення основних засобів, в абсолютному вираженні приріст склав 599 тис.грн., проте загальна частка основних засобів у майні недостатня (нормативне значення 60%).

У 2020 р. тем зростання майна становило 95%. Збільшення відбулося за рахунок зростання оборотних активів, а саме: на 56% збільшилися запаси та майже втричі дебіторська заборгованість. Причиною зростання дебіторської заборгованості стало: порушення замовниками термінів оплати наданих вантажно-розвантажувальних послуг та збої роботи залізничного транспорту, чії послуги було сплачено, але не надано. Накопичення запасів та збільшення

залишків готової продукції свідчать про спад активності. Кормі зростання низько ліквідних активів веде до відтоку коштів, їх частка у структурі активів становила 1% або 190 тис. грн. Загальна структура оборотних активів на кінець 2020 р. має такий вигляд: 37,6% – запаси, 56% - дебіторська заборгованість, 1% - кошти. Все це свідчить про погіршення фінансової ситуації для підприємства.

Темп зростання необоротних активів у 2020 р. становив – 20%. Зниження сталося внаслідок нарахованої амортизації, що свідчить про повного завантаження обладнання. З проведеного структурного аналізу за три роки видно, що підприємство розвивається та збільшує свій потенціал. Негативним моментом є те, що це зростання супроводжується зростанням дебіторської заборгованості, запасів сировини та матеріалів. Якщо борги дебіторів носять короткостроковий характер, то запаси є низьколіквідними активами та їх зростання погано впливає на платоспроможність підприємства.

Аналізуючи джерела ресурсів «BRUSPROFI», можна відзначити, що основним джерелом фінансування підприємства з моменту створення є позиковий капітал. На кінець 2018 р. його частка становила 96%, що говорить про повну фінансову залежність підприємства від зовнішніх інвесторів, а саме від постачальників сировини та матеріалів. Аванси, отримані від покупців як передоплати, становлять 45% кредиторську заборгованість. Власний капітал у період на 93% складався з нерозподіленого прибутку та 7% - статутного капіталу. Джерелом фінансування виробничого зростання у 2019 р. послужив, збільшений удвічі, позиковий капітал. Це залучення дозволило отримати прибуток та збільшити власний капітал на 133 тис.грн. Темп зростання власного капіталу становив 96%, однак його розміри фінансують лише 25% основних засобів, тобто. 75% обладнання та 100% оборотних активів утворено за рахунок короткострокової кредиторської заборгованості. Збої в роботі збуту та відволікання коштів на формування запасів, а також несвоєчасна інкасація дебіторської заборгованості призвели до порушення погашення рахунків

кредиторів, що стало причиною зниження прибутку на 75 тис. грн. у вигляді штрафу. У поточному періоді власний капітал збільшився майже в 2,5 рази, що більше темпи зростання позикових коштів у 48%. Сума власного капіталу забезпечує 77% необоротних активів. Позиція власника спрямовано зміцнення фінансового становища підприємства. Змінилася структура позикових коштів, загальна частка яких, як і раніше, перевищує нормативне значення (50%). 79% кредиторської заборгованості становлять зобов'язання перед постачальниками, 18% - короткостроковий кредит та 3% - аванси покупців. Через несвоєчасне виконання договірних зобов'язань із боку ЮЖД термін погашення кредиторської заборгованості було порушено, у зв'язку з чим підприємству було пред'явлено штраф на 36 тис.грн.

Позитивним моментом у діяльності підприємства є відсутність заборгованості перед персоналом, тобто. не дивлячись на труднощі, заробітна плата виплачується своєчасно та в повному обсязі. Правильність розміщення майна визначається співвідношенням майна підприємства із джерелами його формування. Необоротні активи повинні формуватися за рахунок власного капіталу (ВК) та частково з допомогою довгострокових пасивів (ДП). Джерелами покриття оборотних активів у рентабельних підприємствах є власний оборотний капітал (ВОК) та короткострокові пасиви (КП). Матеріальні запаси формуються за рахунок власного оборотного капіталу, короткострокових позикових коштів (КПК) та кредиторської заборгованості (КЗ). Аналіз розміщення майна «BRUSPROFI» представлений у таблиці 2.10.

Таблиця 2.10 – Розміщення майна «BRUSPROFI»

Майно підприємства	2018	2019	2020	Джерела фінансування	2018	2019	2020
	тис. грн.				тис. грн.		
1.Необоротні активи	469	1 068	851	1.(СК-СОС)+ДП	469	1 068	851
2. Оборотні активи	3 377	7 000	14 915	2.СОС+КП	3 377	7 000	14 915
3.Матеріальні запаси	966	3 794	5 938	3.СОС+КЗ+КЗС	3 377	7 000	14 915

Як видно з таблиці 2.10 суми необоротних та оборотних активів рівні джерелам їх покриття, що говорить про правильне розміщення майна. Невідповідність сталася для формування запасів. Їх суми набагато менші від джерел їх формування, що вказує на неправильне використання майна підприємства. Основними причинами невідповідності є високий зміст кредиторської заборгованості та низька частка власних оборотних коштів. Для більш повного аналізу фінансового стану використовується аналіз фінансових коефіцієнтів, складених на підставі показників бухгалтерської звітності.

Порівняльний аналіз стану активів та пасивів балансу «BRUSPROFI» відображено в таблиці 2.11.

Таблиця 2.11 – Баланс ліквідності

Активи	2018	2019	2020	Пасиви	2018	2019	2020
	тис.грн.				тис.грн.		
Поточні	1 546	35	190	Термінові	3 708	7 797	12 408
Платіжний дефіцит	2 162	7 762	12 218	зобов'язання			
Швидкоореалізовані	865	3 171	8 787	Короткострокові		-	2 703
				Надлишок	865	3 171	6 084
Повільнореалізовані	966	3 794	5 938	Довгострокові	-	-	-
				Надлишок	966	3 794	5 938
Важкореалізовані	468	1 068	851	Постійні	138	271	655
				Дефіцит	330	797	196

За даними таблиці 2.11 видно, що в короткостроковому періоді підприємство зазнає нестачі коштів протягом всього періоду діяльності. Ризик неплатоспроможності підприємства з кожним роком збільшується через відволікання коштів у формування матеріальних запасів, а також зростання дебіторської та кредиторської заборгованості. Така тенденція може навести підприємство до банкрутства. Зіставлення останніх груп активів та пасивів вказує на нестачу власних коштів для покриття необоротних активів, що порушує «золоте правило» балансу [5].

Оцінку платоспроможності підприємства наведено у таблиці 2.12 Аналіз даних коефіцієнтів проводять шляхом зіставлення їх фактичних значень із нормативним.

Таблиця 2.12 – Показники ліквідності «BRUSPROFI»

Показники	2018	2019	2020	Нормативне значення	Зміни	
					2019	2020
1. Поточна ліквідність	0,91	0,9	0,99	$1 \leq K_{тл} \leq 2$	-0,01	+0,09
2. Швидка ліквідність	0,65	0,41	0,59	$K_{лб} \geq 0,8-1$	-0,24	+0,18
3. Абсолютна ліквідність	0,42	0,004	0,01	$K_{ла} \geq 0,2-0,5$,	-0,416	+0,006
4. «Ціна» ліквідації або загальна платоспроможність	1,03	1,03	1,04	$K_{ц} \geq 1$	-	-0,01
5. Ліквідність підприємства	0,9	0,88	0,97		-0,02	+0,09

Як видно з таблиці, показник поточної ліквідності за три роки нижче за нормативне значення. А зниження показника у 2019 р. Зумовлене перевищенням темпу зростання позикового капіталу над темпом оборотних активів. У 2020 р. показник покриття наближено до нижньої межі нормативного. значення, що пов'язано зі збільшенням оборотних активів на 213% та зниженням темпу зростання короткострокових зобов'язань. Низьке значення коефіцієнта поточної ліквідності або покриття означає, що якщо підприємство направить усі свої поточні активи на погашення заборгованості, то зможе покрити лише якусь їх частину, втративши при це все своє мобільне майно.

Показник швидкої ліквідності чи прогнозної платоспроможності так само нижче нормативного рівня. Зниження значення у 2019 р. пов'язане з збільшенням у 2 рази кредиторської заборгованості та скороченням вільних коштів. Значення швидкої ліквідності у звітному період збільшився на 18% за рахунок зниження темпів зростання кредиторської заборгованості та одночасним зростанням дебіторської заборгованості та грошових коштів.

Незважаючи на це нормативне значення показника вище фактичного, що означає нездатність підприємства сплатити поточні зобов'язання у повному обсязі навіть за умови повного розрахунку дебіторів, тобто. на кінець 2020 р. підприємство може погасити лише 59% своїх боргів.

Коефіцієнт абсолютної ліквідності мав позитивне значення лише у 2018р. Скорочення коштів на 97,8 % у 2019 р. у разі зростання кредиторської заборгованості майже вдвічі знизили значення показника до 0,004, що на 80% нижче за допустиме значення. Фактично у цей період підприємство було неплатоспроможним, у зв'язку з чим зазнавало збитків по прострочення платежів перед постачальниками. У 2020 р. становище кілька покращало, але значення платоспроможності все також носить критичний характер, оскільки сума зобов'язань значною мірою перевищує грошові кошти.

Коефіцієнт «ціни» ліквідації або загальної платоспроможності 2018 р. та 2019 р. показує, що після погашення всіх зобов'язань у розпорядженні підприємства залишиться ще 3% майна. Значення «ціни» ліквідації 2020 р. показує, що під час ліквідації підприємство зможе погасити усі свої борги за рахунок майна. Більш повний аналіз платоспроможності проводиться з урахуванням періоду їхнього звернення. У таблиці 2.13 наведено коефіцієнти оборотності активів, а також показники платоспроможності.

Таблиця 2.13 – Показники ділової активності та платоспроможності

Показники	2018	2019	2020	Зміни	
				2019	2020
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,04	3,18	1,35	2,14	-1,83
Тривалість обороту оборотних активів	351	115	270	-236	155
Коефіцієнт оборотності матеріальних оборотних коштів	3,6	5,9	3,4	2,3	-2,5
Тривалість обороту коштів	101	62	107	-39	45
Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	8	11	3,4	3	7,6
Тривалість обігу дебіторської заборгованості	46	33	107	-13	74
Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	1,9	3,9	2,2	2	-1,7

Продовження таблиці 2.13

Тривалість обороту кредиторської заборгованості	192	93,5	166	-98,5	72,5
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	5	109	43	104	-66
Тривалість операційного циклу	147	95	214	-52	119
Тривалість фінансового циклу	-45	1,5	48	46,5	46,5
Довгострокова платоспроможність	-	-	-	-	-
Коефіцієнт відновлення	0,46	0,45	0,5	0,01	0,05

З таблиці видно, що у поточному періоді знизилася активність оборотних коштів, загалом, та запасів зокрема. Зниження обсягів реалізації призвело до зниження активності використання власного капіталу. Зростання наднормативних запасів збільшило період їх обігу на 45 днів. Також збільшився період інкасації дебіторської заборгованості, який становив 107 днів. Позитивним моментом є розрив у 59 днів між надходженням коштів від покупців та погашенням кредиторської заборгованості, тривалість обороту якої збільшилася на 72,5 дні. Зростання тривалості оборотів дебіторської заборгованості та запасів збільшили тривалість операційного циклу на 119 днів.

Таким чином, кошти, витрачені на придбання матеріалів повернуться на підприємство у вигляді оплати готової продукції лише за 214 днів. Період повного обороту коштів у 2020 р. Склав 48 днів, що на 46,5 дні перевищує фінансовий цикл минулого року. Всі майно підприємства складається з повільно реалізованих активів, оскільки найкоротший період переходу активів у кошти становить 107 днів, а тривалість фінансового циклу вказує на те, що рахунки підприємства поповнюються лише раз на 48 днів. У цій фінансовій ситуації платоспроможність підприємства може бути відновлена з ймовірністю 50%. Основні показники стійкості аналізованого підприємства наведено у таблиці 2.14.

Таблиця 2.14 – Показники фінансової стійкості «BRUSPROFI»

Показники	2018	2019	2020	Норма	Зміни	
					2019	2020
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,098	-0,11	-0,13	≥ 1	-0,012	-0,002
Коефіцієнт концентрації	0,035	0,033	0,04	$< 0,5$	0,002	0,007
Коефіцієнт фінансової залежності	27,9	29,8	24	(1;0,6)	1,9	-5,8
Коефіцієнт маневреності	-2,4	-2,9	-0,3	$\geq 0,2-0,5$	0,5	2,6
Коефіцієнт фінансування	0,04	0,03	0,04	≥ 1	-0,01	0,01
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,03	0,03	0,04	-	-	0,01
Коефіцієнт прогнозування банкрутства	-0,086	-0,098	-0,012	-	0,012	0,089

За даними таблиці видно, що ці показники, характеризуючі фінансову стійкість підприємства, нижчі за нормативні значення на протязі трьох років. Низьке значення перших двох показників пов'язане з недостатньою часткою власного капіталу джерелах.

Коефіцієнт залежності пропорційний коефіцієнт концентрації власних коштів та його суттєве відхилення від норми свідчить про високу залежність підприємства від позикових коштів. У звітному періоді спостерігається зростання коефіцієнта маневреності, що пов'язані з зносом устаткування й зростанням власного капіталу. З останніх трьох показників випливає, що лише 4% майна фінансується за рахунок власних коштів і не можуть бути відчужені у разі банкрутства підприємства.

Проведений фінансовий аналіз діяльності «BRUSPROFI» показав, що фінансове становище підприємства вкрай нестійке. Майно підприємства складається з низьколіквідних та повільно реалізованих активів, утворених за рахунок кредиторської, що зростає швидкими темпами заборгованості. У короткостроковому періоді підприємство є неплатоспроможним, оскільки фінансовий цикл становить 48 днів.

Для запобігання банкрутству та відновлення стійкого фінансового стану необхідно оптимізувати запаси, так їх наднормативне значення не тільки

відволікає кошти з обороту, а й вимагає додаткових витрат за зберігання та утримання. Управління запасами дозволить знизити обсяги кредиторської заборгованості, які становлять більшу частину джерел фінансування діяльності підприємства. Зниження обсягу дебіторської заборгованості та скорочення тривалість її обороту дозволить збільшити поточну ліквідність підприємства і тим самим підвищити його привабливість для кредитних організацій. Що дозволить збільшити надійні джерела фінансування, забезпечить функціонування підприємства у довгостроковому періоді та зміцнить фінансову стійкість підприємства.

2.4 Рекомендації та стратегії покращення фінансового стану підприємства

Аналіз фінансового стану підприємства дозволяє виділити проблеми та труднощі, що виникають у фінансовому стані організації, які мають три основні прояви.

Дефіцит коштів та низька платоспроможність – означає, що підприємство не вистачає коштів для своєчасного погашення зобов'язань. Індикаторами низької платоспроможності є незадовільні показники ліквідності, прострочена кредиторська заборгованість, наднормативні заборгованості перед бюджетом, персоналом та кредитними організаціями.

Недостатня віддача на вкладений у підприємство капітал (недостатнє задоволення інтересів власника; низька рентабельність) - це означає, що власник отримує доходи, не відповідні своїм вкладенням, що може бути обумовлено низьким якістю роботи управління організації.

Низька фінансова стійкість - означає високу залежність підприємства від кредиторів, можливість втрати самостійності. Можна виділити дві глобальні

причини проблем та труднощів, що виникають у фінансовому стані підприємства:

- відсутність потенційних можливостей зберігати прийнятний рівень фінансового стану (або низькі обсяги одержуваного прибутку);
- нераціональне управління результатами діяльності (нераціональне управління фінансами).

Потенційна можливість підприємства підтримувати необхідне фінансовий стан визначається розміром та складом фінансового результату. Обсяг прибутку підприємства визначається ціною та обсягом реалізації товарів, рівнем виробничих витрат та доходів від інших видів діяльності (рисунок 2.2).



Рисунок 2.2 – Причини зниження фінансового результату підприємства

Потенційна можливість підприємства досягати прийняттого фінансовий стан визначається обсягом одержуваного прибутку. До основною складовою, що визначає обсяг прибутку підприємства, відносяться ціни та обсяги реалізації продукції, рівень виробничих витрат та доходи з інших видів діяльності, тобто. не тільки внутрішні фактори. Такі як активність відділу маркетингу чи збутової служби, адекватна цінова політика, високі витрати (пов'язані з використанням нових технологій), але й зовнішні фактори, до яких можна віднести наявність платоспроможного попиту продукції фірми.

На окрему увагу заслуговує аналіз витрат підприємства. Однією із можливих причин високих витрат є високі ціни на сировину, матеріали, комплектуючі, послуги, які встановлюють постачальники. В цьому зниження витрат можливе лише через пошук альтернативних постачальників, низький прибуток/збитки, низькі обсяги продажів, малий попит на продукцію, недостатні зусилля маркетингових служб, високі витрати на виробництво продукції, збитки від інших видів діяльності, не вигідні ціни на сировину, матеріали, відсутність ефективного контролю за витрачанням ресурсів, штрафи, пені, витрати із чистої прибутку, високий рівень постійних витрат замінників сировини тощо. Причиною виникнення високих витрат можуть бути як постачальники, а й саме підприємство. Зокрема, високі витрати на електроенергію, опалення, споживання води можуть виникати в у зв'язку з відсутністю контролю за витрачанням ресурсів. Наприклад, для невеликих компаній суттєвими витратами можуть бути телефонні рахунки, витрати на відрядження і т.п. У цьому випадку зниження витрат можна домогтися використанням процедури контролю.

У деяких випадках надлишкові витрати виникають через недозавантаженості виробничих потужностей, що потребує скорочення фондів та веде до зниження постійних витрат (наприклад, висновок непрофільних підрозділів на аутсорсинг).

Ще однією причиною зниження прибутку може бути високий рівень штрафів, пені за прострочені заборгованості або зриви контрактів, витрати невиробничого характеру.

На основі аналізу наукових підходів до аналізу фінансового становища можна виділити три основні складові, що належать до області управління результатами діяльності організації [42]: це управління оборотними коштами (оборотним капіталом), управління інвестиційною політикою та управління структурою джерел фінансування.

Розглянемо їх послідовно.

Інвестиційна політика. Компанія може здійснити капітальні вкладення у будівництво виробничих приміщень, придбання обладнання, придбання інших підприємств, що підвищують фінансові можливості компанії. Такі інвестиційні вкладення можуть бути однією з причин погіршення фінансового стану організації, оскільки відбувається довгострокове вилучення капіталу та скорочуються можливості самофінансування та мобілізації коштів.

Управління обіговими коштами. Для багатьох діючих підприємств причина фінансових труднощів полягає в нераціональному управлінні оборотними коштами. Існує кілька причин такого положення.

Високий рівень товарно-матеріальних запасів, які виводять кошти з обороту. Причинами акумулювання товарно-матеріальних запасів є, як правило, оптові закупівлі з метою зниження вартості сировини, або неефективність роботи служби постачання. Ефективним засобом покращення фінансових показників компанії є формування ланцюжків поставок та політика керування запасами.

Велика дебіторська заборгованість – проблема багатьох підприємств у сучасної ринкової економіки. Для управління дебіторською заборгованістю можна використовувати не лише юридичні (контрактні форми контролю), а також організаційні заходи оптимізації дебіторської заборгованості, до яких

ведення реєстру покупців, облік дата виставлення та оплати рахунку, контакт з відповідальними особами у контрагентів.

Управління структурою джерел фінансування – найважливішим фактором визначальним фінансовий стан підприємства є баланс власного та позикового капіталу. Надмірне залучення позикового капіталу може підвищити витрати підприємства, знижуючи ефективність фінансову діяльність.

Найважливішою частиною покращень фінансового стану підприємства є визначення причин зниження фінансових показників, що не завжди обумовлено якістю фінансового аналізу. Необхідно уточнення та розуміння причин формування даного фінансового стани: внутрішні чинники підприємства чи чинники довкілля.

Достовірність, точність, обґрунтованість використовуваних методів забезпечує ефективність системи прогнозування загалом.

Реалізація перерахованих вище напрямків дозволить покращити фінансовий стан підприємства. За допомогою фінансового аналізу можна об'єктивно оцінити внутрішні та зовнішні відносини аналізованого об'єкта: охарактеризувати його платоспроможність, ефективність та прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а потім за його результатами прийняти обґрунтовані рішення. Як правило, донедавна, фінансовий аналіз компанії існував не в повному своєму обсязі, і управління багатьох російських компаній було побудовано насамперед на довірі. Але у важкій фінансово-економічній ситуації країни, багато компаній, а саме власники компаній відчули, що управління їх бізнесом не ефективно [42].

2.5 Заходи щодо підвищення ефективності господарської діяльності «BRUSPROFI»

Для покращення фінансового стану та підвищення ефективності діяльності аналізованого підприємства необхідно провести наступні заходи: запровадити систему управлінського обліку; оптимізувати рівень запасів; знизити собівартість; скоротити залежність від зовнішніх інвесторів. Ці заходи взаємопов'язані і доповнюють одне одного.

Система управлінського обліку впроваджується підвищення ефективності управління підприємством та дозволяє забезпечити керівництво відомостями щодо оперативних результатів діяльності, що сприяє своєчасному виявленню проблем та дозволяє прийняти необхідні рішення для запобігання негативним наслідкам. Крім того, система управлінського обліку дозволить отримати більш точну інформацію щодо обчислення прибутку, формування собівартості та запасів, а також забезпечить аналіз та контроль використання ресурсів, підготує інформацію для прийняття рішень про структуру та обсяги виробленої продукції.

Відсутність контролю за постачанням сировини та матеріалів, а також за співвідношенням витрат сировини з обсягом виробництва призвело до ситуації низької платоспроможності підприємства за загального зростання обсягу майна.

Реалізація наднормативних запасів обсяг яких на кінець 2020 р. склав 4 438 тис. грн., дозволить не лише полегшити структуру активів та збільшити їх оборотність, але знизить собівартість продукції, оскільки зберігання запасів потребує додаткових витрат. Крім того, наднормативний запас збільшує залежність підприємства від кредиторів. Таким чином, зниження запасів вплине на ліквідність підприємства, його фінансовий стан та результативність. Зміна собівартості при зниженні запасів сировини та матеріалів таблиця 2.15.

Таблиця 2.15 – Зміна собівартості при зниженні запасів сировини та матеріалів

Види матеріальних витрат	2020 рік, тис. грн. факт	2021 рік, тис. грн. прогноз	Зміни план - факт	
			тис. грн.	%
Основні матеріали	6 500	6 500	-	1
Паливо та енергія	4 204	4 204	-	1
Послуги сторонніх організацій	5 200	3 645	-1 555	-30
з них:				
витрати на зберігання матеріалів	2 080	525	-1 555	-30
транспортні послуги	3 120	3 120	-	-
Інші матеріали	2 360	2 360	-	-
Разом:	18 264	16 709	-1 555	-8,5
Собівартість	19 558	18 003	-1 555	-8
Запаси матеріалів	5 938	1 500	-4 438	-74,7

У таблиці 2.15 показані зміни матеріальних витрат та собівартості в цілому внаслідок скорочення запасів до нормативного рівня. З таблиці видно, що вибуття надлімітних запасів дозволяє знизити витрати на їх зберігання на 1 555 тис. грн. чи 30%. При цьому економія матеріальних ресурсів становитиме 8,5%, що дозволить знизити собівартість на 8%. По відношенню до минулого року економія могла становити 18% замість 11%, тобто. при оптимальному рівні запасів підприємство могло заощадити ще 6% і цим збільшити фінансовий результат своєї діяльності.

Зміна прибутку при зниженні собівартості відображена у таблиці 2.16: зниження собівартості на 8% спричиняє зростання валового прибутку в 3,8 разів.

Таблиця 2.16 – Прогнозовані показники прибутку внаслідок зниження собівартості

Показники	Сума, тис, грн.			Темпи зростання, %	
	2019	2020 факт	2021 прогноз	2020 факт	2021 прогноз
Виручка від реалізації	22 271	20 089	20 089	90,2	90,2
Собівартість	22 021	19 548	18 003	88,7	82
Валовий прибуток	250	541	2 086	216,4	834
Прибуток від продажів	250	541	2 086	216,4	834
Інші витрати	-74	-36	-36	-107	-107
Прибуток до оподаткування	176	505	2 050	286,9	405,9
Податок на прибуток	35,2	101	410	286,9	405,9
Чистий прибуток	140,8	404	1640	286,9	405,9

Реалізація надлімітних запасів та подальше зростання прибутку вплинуть на структуру балансу підприємства. По-перше, зміниться структура майна: запаси знизяться на 4438 тис. грн., а від них реалізації надійдуть на рахунки підприємства. По-друге, в результаті зниження собівартості та зростання прибутку власний капітал підприємства збільшиться на 1174 тис. грн., а податок на прибуток змінить заборгованість перед бюджетом на 371 тис. грн. – все це не лише вплине на структуру пасиву балансу, а й збільшить суму джерел фінансування на 1545 тис. грн. Крім того, зростання прибутку збільшить надходження грошових коштів, величина яких становитиме 6 173 тис. грн. наприкінці звітнього року.

Прогнозний баланс підприємства представлений у таблиці 2.16.

Прогнозний баланс показує, що зниження частки запасів на 75%, дозволило збільшити у 32 рази приплив коштів, тим самим частка абсолютно ліквідних активів становило 35% майна підприємства. Змінилася структура капіталу: власний капітал збільшився та склав 10,5% частка позикового капіталу скоротилася на 6,5%. Внаслідок впровадження зазначених заходів потенціал «BRUSPROFI» виріс на 10% або 1 545 тис. грн.

Таблиця 2.16 – Прогнозний баланс ТОВ «BRUSPROFI»

Показники	сума, тис.грн.		Структура, %		Зміни	
	факт	прогноз	факт	прогноз	тис.грн.	%
I Майно всього	15 766	17 311	100	100	15 45	110
Необоротні активи	851	851	5,4	4,9	-	100
Оборотні активи	14 915	16 460	94,6	95	1 545	110
Запаси та витрати	5 938	1 500	37,6	9	- 4 438	-75
Дебіторська заборгованість	8 787	8 787	56	51	-	100
Кошти	190	6 173	1	35	5 983	3 249
II Джерела всього:	15 766	17 311	100	100	1 545	110
Власний капітал	655	1 829	4	10,5	1 174	279
Позиковий капітал, в тому числі:	15 111	15 482	96	89,5	371	102,5
Короткострокові кредити	2 703	2 703	17	15,5	-	100
Кредиторська заборгованість	12 408	12 779	79	74	371	103

Зниження запасів, собівартості та зростання прибутку вплинуть на фінансовий стан та платоспроможність підприємства (таблиця 2.17).

Таблиця 2.17 – Показники прогнозової ліквідності

Показники	2019	2020	2021 прогноз	Нормативне значення	Зміни		
					2020 до 2019	2021 прогноз до 2019	2021 прогноз до 2020
Поточна ліквідність	0,9	0,99	1,06	$1 \leq K_{тл} \leq 2$	+0,09	+0,16	+0,07
Швидка ліквідність	0,41	0,59	0,97	$K_{лб} \geq 0,8-1$	+0,18	+0,56	0,38
Абсолютна ліквідність	0,004	0,01	0,4	$K_{ла} \geq 0,2-0,5,$	+0,006	+0,396	0,39
Загальна платоспроможність	1,03	1,04	1,1	$K_{ц} \geq 1$	0,01	+0,07	+0,06
Ліквідність підприємства	0,88	0,97	1,04		+0,09	+0,16	+0,07

З таблиці: за заданих умов ліквідність балансу збільшиться. Збільшення коштів за рахунок надходжень від реалізації запасів та збільшення обсягу балансового прибутку, що забезпечує зростання швидкої та поточної ліквідності. Дані показники були суттєво нижче порогових значень, що було зумовлено високим рівнем запасів. Підприємству в деревообробці та торгівлі складно мінімізувати запаси, тому надалі фірма може знову зіткнутися зі зниженням ліквідності.

Оптимізація запасів дозволяє скоротити тривалість операційного циклу на 59 днів, що характеризує прискорення оборотності активів (таблиця 2.18). Тривалість обороту матеріальних коштів скоротиться на 59 днів, а кількість оборотів у період збільшиться до 7,6.

Таблиця 2.18 – Показники прогнозованої платоспроможності

Показники	2020 факт	2021 прогноз	Зміни
1. Коефіцієнт оборотності оборотних активів	1,35	1,7	0,35
2. Тривалість обороту оборотних активів	270	215	-55
3. Коефіцієнт обертає мості матеріальних оборотних коштів	3,4	7,6	4,2
4. Тривалість обороту коштів	107	48	-59
5. Коефіцієнт оборотності дебіторської заборгованості	3,4	3,4	-
6. Тривалість обороту дебіторську заборгованість	107	107	-
7. Коефіцієнт оборотності кредиторської заборгованості	2,2	1,7	-0,5
8. Тривалість обороту кредиторської заборгованості	166	215	49
9. Коефіцієнт оборотності власного капіталу	43	19	-24
10. Тривалість операційного циклу	214	155	-59
11. Тривалість фінансового циклу	48	-60	108
12. Довгострокова платоспроможність	-	-	
13. Коефіцієнт відновлення	0,5	1,062	0,562

Далі визначимо прогнозне фінансове становище підприємства (таблиця 2.19): не дивлячись на позитивну зміну коефіцієнтів, фінансова структура «BRUSPROFI» залишається нестійкою.

Таблиця 2.19 – Зміна фінансової стійкості під впливом зниження собівартості

Показники	2019	2020	2021 прогноз	норма	Зміни		
					2020 до 2019	2021 прогноз до 2020	2021 прогноз до 2020
Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними коштами	-0,11	-0,13	0,06	≥ 1	-0,002	0,17	0,19
Коефіцієнт концентрації	0,033	0,04	0,1	$\geq 0,5$	0,007	0,07	0,06
Коефіцієнт фінансової залежності	29,8	24	9,5	(1;0,6)	-5,8	-20,3	-14,5
Коефіцієнт маневреності	-2,9	-0,3	0,5	$\geq 0,2-0,5$	2,6	3,4	0,8
Коефіцієнт фінансування	0,03	0,04	0,1	≥ 1	0,01	0,07	0,06
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,03	0,04	0,1	-	0,01	0,07	0,06
Коефіцієнт прогнозування банкрутства	-0,098	-0,012	0,05	-	0,089	0,15	0,06

Низьке значення коефіцієнта забезпеченості власними оборотними коштами та показник концентрації власного капіталу відображають, що залежність підприємства від зовнішніх джерел суттєво не зміниться. Зниження собівартості дозволить на 19% збільшити самофінансування оборотних коштів, але на 80% покращить маневреність капіталу.

Для більш значних змін фінансового стану необхідно оптимізувати кредиторську заборгованість, що становить 95% коштів підприємства, цим робить фінансове становище «BRUSPROFI» нестабільний. Крім того, недотримання графіка погашення заборгованості, через відсутність тимчасово вільних коштів, призвело до накладення на підприємство штрафних санкцій.

У 2019 р. сума штрафу склала 25 тис. грн., а в поточному періоді – 12 тис. грн. негативно вплинув прибутковість підприємства. Зниження рівня короткострокових позикових коштів дозволить: знизити залежність

підприємства від кредиторів, збільшити ефективність використання власних коштів, скоротити тривалість фінансового циклу, уникнути штрафних санкцій та зберегти прибуток підприємства.

Оскільки більшість позикових коштів складається з зобов'язань перед постачальниками сировини та матеріалів, тобто знижувати цю заборгованість доцільно за рахунок коштів, отриманих від реалізації надлімітних запасів даних ресурсів. В результаті цієї операції зобов'язання перед постачальниками зменшаться на 4 438 тис. грн. і становитимуть 8 341 тис. грн.

Своєчасне погашення поточних зобов'язань дозволяє зберегти прибуток від продажу у повному обсязі, уникнувши штрафних санкцій. Отже, сума балансового прибутку збільшиться порівняно з минулим періодом, на 36 тис. грн., Загальне зростання чистого прибутку становитиме 413%, з них 2% внаслідок своєчасної оплати зобов'язань та 401% від реалізації наднормативних запасів (таблиця 2.20).

Таблиця 2.20 – Зміна прибутку внаслідок виконання договірних зобов'язань

Показники	Сума, тис. грн.			Темпи зростання, %		
	факт	Прогноз 1	Прогноз 2	прогноз 1 до факту	прогноз 2 до прогнозу 1	прогноз 2 до факту
Виручка від реалізації	20 089	20 089	20 089	100	100	100
Собівартість	19 548	18 003	18 003	92	100	92
Валовий прибуток	541	2 086	2 086	385	100	385
Прибуток від продажу	541	2 086	2 086	385	100	385
Інші витрати	-36	-36	-	100	-	-
Прибуток до оподаткування	505	2 050	2 086	406	102	413
Податок на прибуток	101	410	418	406	101,6	413
Чистий прибуток	404	1 640	1 668	406	102	413

У прогнозованому балансі підприємства в результаті вжитих заходів зміниться структура пасиву. Збільшиться на 28 тис. грн. Сума нерозподіленого прибутку, борг перед бюджетом збільшить суму кредиторську заборгованість на 8 тис. крб. Внаслідок чого грошові кошти підприємства на кінець звітного періоду становитимуть 1771 тис. грн. Ці зміни відображені в таблиці 2.21 агрегованого балансу.

Таблиця 2.21 – Агрегований баланс підприємства після проведених заходів

Показники	Абсолютні показники тис.грн.			Структура,%			Зміни по відношенню до прогнозу 1	
	факт	прогноз 1	прогноз 2	факт	прогноз 1	прогноз 2	тис. грн.	%
I Майно всього	15 766	17 311	12 909	100	100	100	-4 402	74,5
1.1 необоротні активи	851	851	851	5,4	4,9	6,6	-	100
1.2 оборотні активи:	1 4915	16 460	12 058	94,6	95	93,4	-4 402	73
1.2.1 запаси та витрати	5 938	1 500	1 500	37,6	9	11,4	-	100
1.2.2дебіторська заборгованість	8 787	8 787	8 787	56	51	68	-	100
1.2.3 грошові кошти	190	6173	1 771	1	35	14	-4 402	29
II Джерела всього:	15 766	17 311	12 909	100	100	100	-4 402	74,5
2.1 власний капітал	655	1 829	1 857	4	10,5	14,4	+28	101,5
2.2 позиковий капітал В тому числі:	15 111	15 482	11 052	96	89,5	85,6	-4 430	71
2.2.1 короткострокові кредити	2 703	2 703	2 703	17	15,5	21	-	100
2.2.2кредиторська заборгованість	12 408	12 779	8 349	79	74	64,6	-4 430	65

Показники порівняльного балансу дозволяють оцінити результати зниження кредиторську заборгованість. Відповідно до балансу дана процедура змінила структуру джерел ресурсів підприємства. Зниження частки

кредиторської заборгованості на 9,6%, дозволяє збільшити частку власних коштів на 4%, а відсутність штрафних санкцій забезпечує зростання прибутку на 1,5%. За рахунок відтоку коштів майно підприємства зменшилось на 25,5%. У структурі майна частка оборотних активів знизилася на 1,5% за рахунок: зменшення частки коштів на 21%; збільшення запасів на 2,4% та дебіторську заборгованість на 17%.

Внаслідок зниження запасів та кредиторської заборгованості валюта прогнозного балансу, стосовно 2015 р., скоротилася на 18%. При цьому на 13% збільшилася частка коштів та на 10,4% частка власного капіталу. Запропоновані заходи дозволять збільшити поточну ліквідність балансу на 100%, тобто зниження кредиторської заборгованості та оптимізація запасів забезпечать необхідний запас фінансової міцності (таблиця 2.22).

Таблиця 2.22 – Ліквідність прогнозного балансу

Показники	2019	2020	2021 прогноз	Нормативне значення	Зміни	
					до 2020	до 2019
1. Поточна ліквідність	0,9	0,99	1,9	$1 \leq K_{тл} \leq 2$	+0,91	+1
2. Швидка ліквідність	0,41	0,59	0,95	$K_{лб} \geq 0,8-1$	+0,36	+0,54
3. Абсолютна ліквідність	0,004	0,01	0,16	$K_{ла} \geq 0,2-0,5$	+0,15	+0,156
4. «Ціна» ліквідації або загальна платоспроможність	1,03	1,04	1,04	$K_{ц} \geq 1$	-	+0,01
5. Ліквідність підприємства	0,88	0,97	1,16		+0,19	+0,28

Незважаючи на запропоновані заходи та позитивну динаміку коефіцієнтів, стан аналізованого підприємства не є стійким (таблиця 2.23), оскільки діяльність фінансується за рахунок зовнішні джерела. Зниження кредиторської заборгованості та скорочення низьколіквідних активів дозволило збільшити на 11% стійкість активів підприємства та покращити маневреності власних коштів, довівши показник до нормативного значення.

Таблиця 2.23 – Загальна зміна фінансової стійкості

Показники	2019	2020	2021 прогноз	Норма	Зміни	
					до 2020	до 2019
1. Коефіцієнт забезпеченості власними оборотними засобами	-0,11	-0,13	0,83	≥ 1	0,96	0,94
2. Коефіцієнт концентрації	0,033	0,04	0,14	$\geq 0,5$	0,107	0,1
3. Коефіцієнт фінансової залежності	29,8	24	6,9	(1;0,6)	-22,9	-17,1
4. Коефіцієнт маневреності	-2,9	-0,3	0,5	$\geq 0,2-0,5$	0,8	3,4
5. Коефіцієнт фінансування	0,03	0,04	0,16	≥ 1	0,14	0,13
6. Коефіцієнт фінансової стійкості	0,03	0,04	0,14	-	0,1	0,11
7. Коефіцієнт прогнозування банкр.	-0,098	-0,012	0,08	-	0,09	0,18

Резюмуючи вищевикладене, можна сказати, що запропоновані заходи позитивно позначилися на фінансовому стані підприємства, збільшивши його платоспроможність та дохідність. Оптимізація запасів матеріалів та сировини дозволила збільшити частку абсолютних активів, що позитивно позначилося на ліквідності балансу та платоспроможності підприємства. Скорочення витрат на зберігання надлімітних запасів знизило собівартість продукції на 8% і збільшило дохід підприємства у 4 рази. Крім того, підприємства, що утворилися на рахунках, тимчасово вільні кошти дозволили погасити 30% кредиторської заборгованості та уникнути штрафних санкцій. В результаті виконаних операцій майно підприємства скоротилося на 18%, але при цьому якість структури активів робить підприємство привабливим як для інвесторів, і для партнерів.

Зниження витрат та додатковий дохід від реалізації запасів, збільшили частку власних джерел фінансування у 3 рази, що дозволило збільшити інтенсивність його функціонування та зменшило залежність підприємства від позикового капіталу. За підсумками запропонованих заходів, ефект основної діяльності підприємства збільшиться на 4 рази, а ефективність у 5 разів.

3 РОЗРОБКА СЛУЖБИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВА

3.1 Планування та організація роботи служби

З другого розділу можна зробити деякі висновки про стан підприємства міста і запропонувати їм запровадити такий захід як конкурентна розвідка. Конкурентна розвідка не потребує великих постійних витрат, але при цьому дає переваги, які не може забезпечити жодний інший структурний підрозділ компанії.

Можна виділити три ключові напрямки в конкурентній розвідці, які можуть стати в нагоді даної компанії у своїй діяльності (рисунок 3.1):



Рисунок 3.1 – Три ключові напрямки в конкурентній розвідці

Фінансова сторона. Має на увазі збір даних про поточний стан капіталу конкурента, про використовувані інструменти та алгоритми в ціноутворенні. Надалі ця інформація дозволить визначити фінансову стабільність власної компанії.

Стратегічна сторона. Збір інформації про корпоративну політику прямого конкурента, його організаційну структуру. Сюди, у принципі, відносяться всі дані про те, за яким порядком функціонує конкуруюча фірма.

Технічна сторона. Детальне вивчення бізнес-проектів і контрактів, що реалізуються, інтегровані нововведення в політиці управління фінансами, трудовими ресурсами.

Можна сміливо заявляти, що чим більше інформації про конкурентів вдасться зібрати, тим ясніше стає власне становище на всьому споживчому ринку. Саме це дозволяє знайти вектор подальшого розвитку для даної компанії.

Вилучення загальнодоступної інформації про конкурентів дозволяє отримати:

- дані про поточні тенденції ринку (допоможе у складанні довгострокової стратегії у розвитку компанії);
- вірогідні інструменти тиску, які використовує конкурент (і надалі складання розумних дій у відповідь для захисту власних інтересів);
- досвід конкурентів (використовуються сильні сторони для зміцнення власних позицій);
- загальна ємність споживчого ринку (це показує фінансовий розвиток підприємства);
- потенціал в розвитку поза поточного регіону;
- ступінь вигідності співпраці з поточними клієнтами та постачальниками (або спеціалістами, найнятими в рамках аутсорсингу).

Також інформація дозволить передбачати реакцію потенційних клієнтів на ті чи інші нововведення з боку своєї компанії. Це можливо як впровадження в асортимент нових товарів, і маркетингові кампанії.

Які дані необхідно вибути в конкурентній розведенні нашої компанії?

Можна виділити такі конкретні пункти даних, які потрібно витягти під час аналізу конкурентів (рисунок 3.2).

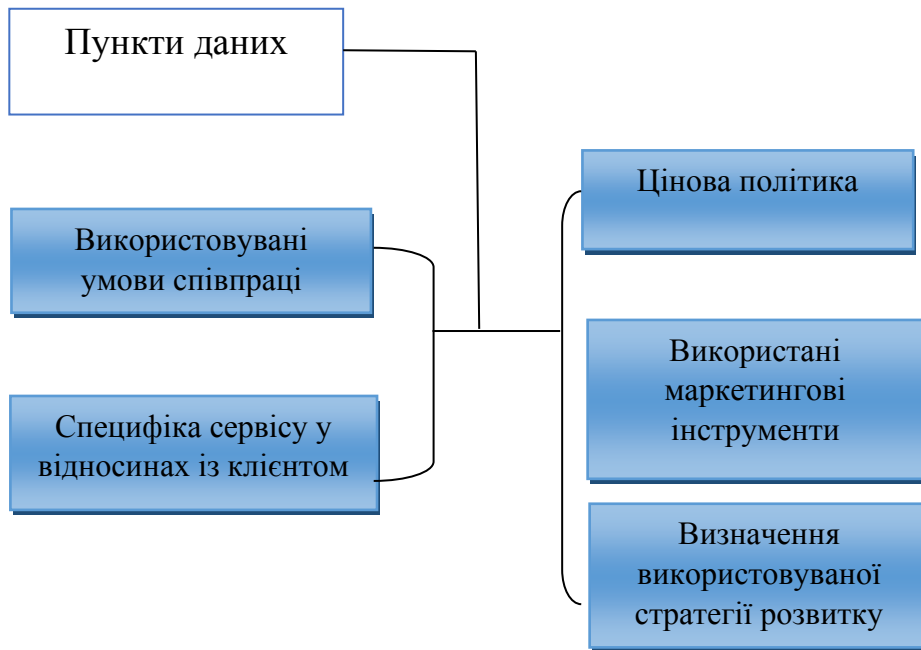


Рисунок 3.2 – Конкретні пункти даних

Цінова політика. Конкурування лише за рахунок вигіднішої пропозиції це застарілий варіант, який не призведе до збільшення фінансового обороту. Необхідно чітко визначити інструменти збільшення обороту капіталу. Як приклад пропозиція комбінованих послуг. Замість послуги «ремонт комп'ютерів» пропонуватиме «обслуговування комп'ютерних мереж та оргтехніки за фіксованим договором». Ціна на свій товар при цьому не потрібно, а от отримати більший обсяг замовлень цілком реально.

Використані маркетингові інструменти. Тобто, як конкурент рекламує себе, який бюджет на це витрачає, який потенційний приріст доходу це приносить. Пункт особливо важливий в умовах складної конкуренції, коли на невеликій території один і той самий товар пропонується одразу понад 5 компаніями. Необхідно зрозуміти, які інструменти збільшать зацікавленість потенційного клієнта у зверненні до вас.

Визначення використовуваної стратегії розвитку конкурента. Потрібно передбачити вектор розвитку і, якщо це можливо, випередити з його реалізацією, тим самим зайнявши зручнішу нішу на ринку конкурентів. Також потрібно встановити, який напрямок конкурент вважає кращим і чому. Можна виявити, що компанія має намір провести ребрендинг, а це пряма вказівка на те, що поточна діяльність втратила свою актуальність або не відповідає стратегічним вимогам.

Використовувані умови співробітництва. Цілком імовірно, що конкурент вагому частину клієнтів приваблює не за рахунок якості або низької вартості своїх послуг, а, наприклад, завдяки програмі кредитування або відстрочення платежів.

Специфіка сервісу у відносинах із клієнтом. Нерідко це допомагає оптимізувати власні бізнес-процеси або впровадити систему холодних дзвінків (як елемент рекламної кампанії).

Умовно ми можемо виділити такі варіанти інформації, яку можна отримати за допомогою конкурентної розвідки:

Прямі. Мається на увазі отримання даних із тих джерел, які просуває сам конкурент.

Непрямі. Найбільший масив інформації. Сюди належить інформація про «внутрішню кухню», тобто стратегію бізнес-процесів. Витягти дані можна за спостереженнями за клієнтами конкурента. Мається на увазі не шпигунство, а аналіз того, які саме клієнти найчастіше звертаються за послугами компанії (вік, статус, фінансова забезпеченість).

Зовнішні. А це вже спостереження, як працює весь штат компанії. Який графік, який є провідним менеджером, розподіл кваліфікацій.

Внутрішні. Вивчення того, як працює конкурент зі своїми клієнтами. Впроваджувати зайця в чужу фірму не потрібно. Найчастіше досить самостійно стати умовним клієнтом або хоча б звернутися за телефонною консультацією.

З вищенаписаного можна дійти невтішного висновку і підвести компанію до 10 ключовим принципам конкурентної розвідки.

Отже, обов'язкові засади такі.

Формування цільової спрямованості. Перед запуском конкурентної розвідки необхідно чітко сформулювати цілі, яких потрібно досягти. Поняття «для того, щоб була інформація», застосовувати тут недоречно. Потрібно розуміти, що має бути за підсумком: збільшення фінансового обороту, погіршення економічного стану конкурента, придбання монополії тощо. Вибраний напрямок мети слід дотримуватися на всіх етапах розвідки.

Принцип достовірності. Має на увазі, що отримані дані необхідно розцінювати спочатку як умовно достовірні, які можуть виявитися хибними.

Використання всіх доступних інструментів для отримання інформації. Ігнорування будь-якого джерела даних може надалі нівелювати всю виконану роботу, зробити її марною.

Постійний контроль. Якщо й займатися конкурентною розвідкою, то вести її слід постійно, а чи не певними періодами. І особливо контроль не повинен проводитися в суворо встановлені тимчасові рамки (наприклад, в робочий час).

Регулярний аналіз отриманої інформації. Які дані не вдалося б отримати, їх відразу слід проаналізувати, скласти звіт про те, як це можна використовувати у досягненні своїх цілей.

Принцип достатності. Якщо цілі вдалося досягти, то подальша розвідка щодо певного конкурента буде марною. У цій ситуації рекомендується ставити перед собою нові, вищі цілі. І, відповідно, вивчати конкурента вище за ранг.

Принцип тихої оборони. На всі дії конкурента, спрямовані на дезорганізацію, не треба відповідати. Набагато ефективніше запобігти їхньому впливу. Наприклад, якщо була отримана інформація про намір запозичити співробітників вашої компанії, то незначне підвищення заробітної плати чи

премії штату повністю нівелюють намагання конкурента. Це і варто розцінювати як «тиху» відповідь.

Пошук причин. Якщо встановлено факт зміни корпоративної політики конкурента, слід сформулювати причини, з яких це було реалізовано.

Не забувати про оточення. Аналіз конкурентів дає багато корисної інформації. Але не слід забувати про те, що дані потрібні і загальні тенденції ринку споживачів.

Принцип відмови від збереження інформації. Мається на увазі, що стару інформацію про конкурентів зберігати та використовувати як достовірну не варто. Вона застаріває буквально за кілька кварталів.

3.2 Оцінка ефективності створюваної служби

Всі можливі способи аналізу конкурентів ми розділимо на три великі групи (рисунок 3.3):

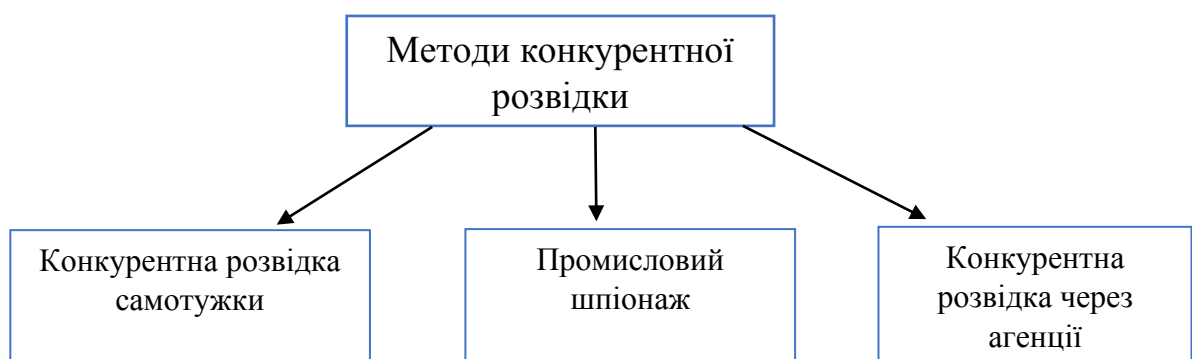


Рисунок 3.3 – Способи аналізу конкурентів

Конкурентна розвідка самотужки зводиться до того щоб отримати максимум відкритої інформації про конкурентів і грамотно її проаналізувати. При зборі даних вас цікавлять:

Публіковані самим конкурентом відомості. Уважно вивчіть офіційний сайт компанії та її групи у соцмережах, прочитайте всі публікації про неї у ЗМІ, ознайомтеся з патентною інформацією. З цих даних ви зможете скласти загальне уявлення про конкурента.

Дані, які конкурент надає клієнтам. Найпростіший спосіб - зателефонувати конкуренту, зобразити зацікавленість у його продуктах і пройти через всю вирву, аж до етапу покупки. Бажано повторити схему кілька разів (за участю різних людей, звичайно), зображуючи клієнтів із різним достатком, потребами та поведінкою. Обов'язково пройдіть через конфліктну ситуацію: нехай «клієнт» поводить себе агресивно, тисне на співрозмовника, вимагає знижки тощо.

У результаті ви дізнаєтеся, як у конкурента поставлено роботу з клієнтами. Скрипти розмов, ставлення до різних груп покупців, цінова політика, вирішення конфліктів - хороші моменти беріть на озброєння, погані позначайте як слабкі місця.

Дані від третіх осіб. Відгуки клієнтів та партнерів, незалежні огляди, публікації блогерів – конкурентна розвідка в інтернеті дозволяє отримати з відкритого доступу безліч додаткових даних. Ми рекомендуємо ставитись до таких відомостей з певною обережністю (можливо, багато з них не відповідають дійсності), але у будь-якому випадку у вас з'явиться уявлення про репутацію конкурента в мережі. Це також важлива інформація.

Також ми рекомендуємо в рамках бізнес-розвідки відвідувати будь-які виставки, конференції та інші відкриті заходи, в яких бере участь ваш конкурент.

Як дізнатися оборот та виручку конкурента самотужки?

Одночасно примітивні, але ефективні інструменти для збору даних, які не варто ігнорувати однозначно.

Інтернет. Використовувати краще пошукові послуги. Якщо конкурент — це велика компанія, достатньо лише ввести її назву в пошуковий рядок і додати «Новини». Так можна отримати дані на кілька днів аналізу.

Відкриті реєстри. Можна отримати базову інформацію про діяльність компанії, наявність статутного капіталу, співзасновників, початкові активи. Цікаво те, що виписки з таких реєстрів можна отримати навіть не виходячи з офісу: все є на сайтах Податкової Служби. Для отримання даних достатньо знати повне офіційне найменування юридичної особи або його ідентифікаційний код (ІОН).

Реєстри судових приставів . Дозволить дізнатися про наявність виконавчих проваджень проти конкурента, боргів, що виплачуються за рішенням суду чи фінансового управителя (у справах про банкрутство). Це дозволить оцінити загальний його фінансовий стан.

Конкурентна розвідка через агенції.

Фактично є ті самі дії, про які ми говорили вище, просто ви делегуєте їх професіоналам. На практиці, якщо підходити до конкурентної розвідки досить серйозно, у вас є лише два можливі шляхи.

Створити власний структурний підрозділ, який займатиметься лише збиранням відомостей про конкурентів. У будь-якій більш-менш активній ніші ринку відбувається занадто багато подій і працює занадто багато компаній для того, щоб можна було спостерігати за ними між справою, поєднуючи це завдання з іншим робочим навантаженням.

Найняти підрядника – по суті, той самий підрозділ, просто на аутсорсі.\

Якщо порівнювати власний відділ та зовнішнє агентство, загальна картина виглядає так (таблиця 3.1):

Таблиця 3.1 – Характеристика свого відділу та агенції

	Власний відділ конкурентної розвідки	Агентство конкурентної розвідки
Прозорість	Повністю підконтрольний: ви можете відстежувати дії кожного співробітника (за допомогою того ж Kickidler'a) та впевнені у їхній прозорості.	Надає тільки результати роботи: у вас немає впевненості, що дані достовірні, а не сфабриковані конкурентом.
Витрати	Обходиться помітно дорожче: необхідно найняти працівників, навчити їх та контролювати. Плюс накладні витрати: відпускні, соціальні виплати тощо.	Коштує дешевше: ви просто ставите завдання та платите за результат. З усіма витратами підрядник справляється самостійно.
Глибина розвідки	Власний відділ працює тільки над поставленими вами завданнями, спеціалізується саме на вашій галузі ринку та завжди може отримати підтримку від профільних фахівців (колег з інших відділів).	Як правило, агентства конкурентної розвідки використовують одні й ті ж лекалі для найрізноманітніших областей ринку. Це практично, але не дозволяє по-справжньому глибоко розібратися в темі – а отже, загальні результати будуть нижчими за можливі.
Відповідальність	Співробітник, який допустив виток інформації або навмисно передає відомості конкурентам, відповідає як фізична особа – отримати відповідну втрату компенсацію буде практично неможливо.	Ви працюєте за договором, і за будь-які помилки відповідатиме юридична особа. Крім того, хороші агентства, які вже зарекомендували себе на ринку, дбають про репутацію та забезпечують надійний захист даних.

Зрештою, все впирається у ваші можливості. Якщо ви можете найняти професіоналів у галузі конкурентної розвідки у штат, створивши власний

підрозділ, це чудовий вибір. Якщо ні – або якщо завдання разове (хоча ми рекомендуємо постійний моніторинг) – краще скористатися за допомогою агентства.

«Темні схеми»: на межі законності.

Спочатку необхідно акцентувати увагу, що промисловий шпигунство — це злочин, і використання зазначених методів вважається незаконним. Найчастіше застосовуються такі методи: пошук інсайдерів та вилучення будь-якими доступними засобами інформації з них (підкуп, шантаж, загрози); крадіжка документів (зі зломом або без нього); крадіжка цифрових баз даних та юриспруденції (наприклад, шляхом зараження сервера та комп'ютерів офісу конкурента вірусними програмами); аналіз відходів (вивчення сміття щодо виявлення корпоративної документації).

Оглянувши всі методи та можливості для компанії, потрібно наголосити на тому, що компанія повинна подумати про свою власну оборону в тому числі.

Як видно, інструментів у проведенні конкурентної розвідки – сотні. Які саме використовувати, залишається на розсуд керівника. Але не варто забувати і про те, що всі методики можуть бути використані проти власного бізнесу. Захищатись від цього теж потрібно. Наприклад, передбачити організацію архіву, де зберігатиметься документація підприємства за весь період функціонування бізнесу. Або контроль перепустки на територію компанії (за картками персонального доступу).

Не зайвим буде встановити на комп'ютери працівників програми, які контролюють доступ до закритих архівів документів та ведуть облік робочого часу. У майбутньому це дозволить виявити тих співробітників, які, ймовірно, можуть сприяти витоку інформації.

У західних країнах все це давно активно використовується, і в бюджеті компанії обов'язково передбачено витрати на захист від конкурентної розвідки. У країнах колишнього СНД поки не так поширене, але це лише

питання часу. Статистика ж показує, що у 90% випадків витік закритої інформації про діяльність підприємства походить від самих співробітників (що вони часом навіть не здогадуються).

Конкурентна розвідка — ключовий інструмент у просуванні бізнесу. Якщо компанія хоче покращити свої результати, то я вважаю ці методи та принципи будуть корисні для нашої компанії та її успішного процвітання.

ВИСНОВКИ

Під час написання роботи існували об'єктивні труднощі, оскільки наукові роботи про діяльність конкурентної розвідки не містять теоретичних досліджень. Публікації різних авторів показують, що в даний час немає єдиного підходу до розуміння конкурентної розвідки та її діяльності.

З переходом від державної форми власності до ринкової економіки, що базується в основному на приватній власності, сформувалася гостра необхідність посилення ролі інформації про конкурентів з метою збереження своєї ніші та розвитку бізнесу.

Сфера інформаційних різнопланових послуг сформувала нові напрями діяльності, так у діяльності конкурентної розвідки деякі автори розуміли використання неетичних методів, таких як: шпигунство, прослуховування, агентурне проникнення тощо. Фахівці у галузі економічної безпеки у своїй діяльності поєднують питання конкурентної розвідки. У зв'язку з цим фахівцями в опублікованих роботах дається ширше тлумачення діяльності конкурентної розвідки.

В результаті аналітик формує найбільш точні та адекватні висновки. На кожному етапі співробітник виконує певні функції, а процес представляється як єдина система, компоненти якої утворюють складну структуру. Була досягнута мета дослідження - проведено аналіз визначення місця та ролі конкурентної розвідки у забезпеченні інтересів бізнесу компанії, а також розгляд необхідних інвестицій для створення власного відділу конкурентної розвідки у великій організації.

У другому розділі кваліфікаційної роботи було проведено аналіз фінансового стану підприємства «BRUSPROFI». Попередній огляд основних економічних показників за три роки виявив, що підприємство працює нестабільно, фінансується за рахунок позикових коштів та більшість майна

утворена запасами матеріалів та дебіторської заборгованістю. Подальша оцінка була спрямована на виявлення причин ситуації, що склалася, і включала аналіз ресурсів, витрат, результативності діяльності та фінансового стану. Дослідження ресурсів показало, що підприємство достатньо забезпечено як матеріальними, так і трудовими ресурсами, але їх неефективне використання несприятливо позначається на фінансових результатах діяльності. Аналіз собівартості дозволив виявити перевитрату коштів на вміст наднормативних запасів матеріалів, що утворилися у зв'язку з відсутністю складського та управлінського обліку, а оцінка показників прибутковості підприємства показала, що діяльність «BRUSPROFI» низькорентабельна та малоефективна.

Аналіз агрегованого балансу показав, що 96% майна у 2016 році утворено за рахунок позикових коштів, що провадить діяльність підприємства, залежної від зовнішніх інвесторів. Крім того, більшу частину майна складають запаси та дебіторська заборгованість, а це робить підприємство неплатоспроможним та малопривабливим як для партнерів і для інвесторів.

Для подолання кризового стану та підвищення ефективності діяльності було запропоновано: оптимізувати розмір запасів та скоротити частку позикових коштів за рахунок капіталу підприємства, що вивільнився. Реалізація наднормативних запасів за номінальною ціною збільшила частку абсолютних активів у 32 рази, що може забезпечити підприємству здатність покрити поточні зобов'язання незалежно від тимчасового періоду.

Скорочення запасів дозволить на 8% знизити витрати на їх зберігання, у зв'язку з чим прибуток підприємства може зрости вчетверо. Підприємства, що утворилися на рахунках, тимчасово вільні грошові кошти запропоновано використовувати для погашення заборгованості перед постачальниками, що знизить частку позикових коштів та за рахунок відсутності порушень графіків платежів, збільшить власний капітал «BRUSPROFI» майже вп'ятеро. При цьому показники маневреності та забезпеченості власними коштами можуть досягти нормативного значення.

За результатами реалізації запропонованих заходів майно підприємства скоротиться на 18%, але при цьому якість активів забезпечить підприємству необхідний рівень платоспроможності та інвестиційної привабливості. Що дозволить у майбутньому збільшити потенціал підприємства та посилити позиції на ринку.

Відповідно до прогнозного балансу загальний ефект від зниження витрат та скорочення зобов'язань складе 1 668 тис. грн. При цьому позитивний ефект може бути отриманий не тільки для підприємства, а й для економіки в цілому, так як зростання прибутку збільшує відрахування на бюджет. Збільшиться інтенсивність використання капіталу та майна, що дозволить з часом посилити незалежність та стійкість фінансового стану підприємства, яке на даний момент є задовільним. На підставі зростання коефіцієнтів рентабельності можна зробити висновок, що запропоновані заходи дозволять у 4 рази збільшити ефективність виробництва та використання обладнання, 45% - віддачу на капітал та в 5 разів - ефективність всього підприємства. Інакше кажучи, кожен карбованець вкладеного у виробництво майна буде приносити 16 копійок прибутку замість 3,2 грн.

Для підтримки рівня платоспроможності та рентабельності, та покращення фінансового стану пропонуються наступні рекомендації:

Запровадити систему управлінського обліку задля забезпечення достовірної та у повному обсязі інформації про результати діяльності підприємства. Це забезпечить можливість контролювати собівартість та обсяг запасів, дасть інформацію для прийняття рішень щодо обсягу виробництва, дозволить своєчасно виявляти проблеми та приймати необхідні рішення.

Скоротити тривалість обороту дебіторської заборгованості шляхом своєчасної інкасації та запровадження штрафних санкцій за прострочення платежу чи перегляду договірних зобов'язань. Цей захід дозволить скоротити операційний цикл, а його рамках і фінансовий. Що позитивно позначиться на платоспроможності та ліквідності, а отже на репутацію підприємства.

ПЕРЕЛІК ДЖЕРЕЛ ПОСИЛАННЯ

1. Прескотт Дж., Миллер Ст. Конкурентная разведка: Уроки из окопов. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2004. 336 с.
2. Землянов В. Своя контрразведка: Практическое пособие. Минск: Харвест, 2004. 416 с.
3. Хант Чальз, Зартарьян Вахе Разведка на службе вашего предприятия. Киев: Укрзкордонвизасервис, 1992. 160 с.
4. Херринг Я. Сколько стоит ваша конкурентная разведка?: *CI magazine*. Март-апрель, 2007.(№2). С. 6.
5. Сайт академии бизнес-разведки URL: Fuld - Gilad <http://www.academyci.com/>
6. Сайт академии бизнес-разведки Fuld-Gilad-Hemng Academy of Competitive Intelligence (Кембридж, штат Массачусетс, США) URL:<http://www.academyci.com/>
7. Томпсон-мл., Питереф, Гембл Стратегический менеджмент. Создание конкурентного преимущества. Издательство Вильямс, 2017. 800 с.
8. Додонов А.Г., Ландэ Д.В., Прищеп В.В. Конкурентная разведка в компьютерных сетях. Киев: ИПРИ НАН Украины, 2013. 248 с.
9. Генрих Лемке Нелинейный стратегический менеджмент или искусство конкуренции. Издательство: Дело и сервис, 2006. 400 с.
10. Власюк О.С. Теорія і практика економічної безпеки в системі науки про економіку: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2008. 48 с.
11. Генрих Лемке Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. Москва: Ось-89, 2007. 464 с.
12. Майкл Белкин Конкурентная разведка: взгляд без эмоций. *CI magazine*. «BEST OF SECURITY» .№11 2006. С.15 .

13. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф., Основы менеджмента. пер.с англ. Москва: Дело, 1993. 492 с.
14. Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. Москва:Бук Чембер Интернешнл, 1992. 351 с.
15. Варналій З.С., Мельник П.В., Тарангул Л.Л. Економічна безпека: підручник. Київ: Знання, 2009. 647 с.
16. Предборський В.А. Економічна безпека держави: підручник. Київ: Кондор, 2005. 391 с.
17. Воронович Л.М. Економічна енциклопедія: навч. посіб. Київ: Академія, 2000. 1350 с.
18. Половнев К.С. Механизм обеспечения экономической безопасности промышленного предприятия: дисс. канд. экон. наук. Екатеринбург: ВятГУ, 2002. 177 с.
19. Камлик М.І. Економічна безпека підприємницької діяльності: економіко-правовий аспект: зб. наук. праць. Київ: Атіка, 2005. 432 с.
20. Франчук В.І. Теоретична модель системи забезпечення економічної безпеки акціонерних підприємств: зб. наук. праць. Львів: *Науковий вісник НЛТУ України*, 2010. С. 155–162.
21. Иванов П.И. Методология количественной оценки экономической безопасности субъектов хозяйствования: методические рекомендации по написанию проекта. Санкт-Петербург: СПбГУЭФ, 2017. С. 143–152.
22. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. пос. Київ: Правова єдність, 2009. 544 с.
23. Худолій Л.М. Складові економічної безпеки суб'єктів господарської діяльності. *Ефективна економіка*. 2011. № 1. URL:<http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
24. Єгоров Б.В., Немченко В.В., Аверіхіна Т.В., Агінська І.О., Антонюк О.П. Управління фінансово-економічною безпекою підприємств

харчової промисловості України: аналіз і синтез методів: монографія /; ред.: В. В. Немченко; Одес. нац. акад. харч. технологій. Одеса: Фенікс, 2013. 446 с.

25. Абакуменко О.І., Базилінська О.Я., Бурденко І.М., Гавриленко Н.І., Горшунова І.В. Концептуальні засади формування фінансово-економічної безпеки: колект. монографія; ред.: С.М. Шкарлет; Черніг. нац. технол. ун-т. Ніжин: Лук'яненко В. В.: Орхідея, 2015. 440 с.

26. Теоретико-методичні та прикладні засади забезпечення фінансово-економічної безпеки: монографія / ред.: А. В. Череп; ДВНЗ «Запоріж. нац. ун-т». Запоріжжя: ЗНУ, 2013. 311 с.

27. Биткін С.В. Конкурентна розвідка як технологія практичного забезпечення національної зовнішньоекономічної безпеки. *Стратегічні пріоритети*. 2016. № 3. С. 206-212.

28. Добржанська Л., Карпчук Н. Соціальна відповідальність та інформаційна етика конкурентної розвідки в організаціях. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2017. № 2. С. 70-81.

29. Митко А., Міщук Т. Особливості конкурентної розвідки та шпіонажу на підприємствах. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2017. № 2. С. 81-93.

30. Голота В.В., Тимкован В.І. Конкурентна розвідка як елемент фінансово-економічної безпеки підприємства. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2017. № 16 (1). С. 56-59.

31. Леонова Ю.О. Конкурентна розвідка як ключовий інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*. 2016. Вип. 20(1). С. 108-110.

32. Москаленко Н. О., Леонова Ю. О. Теоретичні підходи до конкурентної розвідки та особливості її аналітичного забезпечення. *Проблеми економіки*. 2018. № 2. С. 228-234.

33. Сідак В.С. Конкурентна розвідка в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вчені записки університету «КРОК»*. Серія: Економіка. 2017. Вип. 45. С. 93-103.
34. Божко Ю.О. Оцінювання конкурентоспроможності підприємства методами конкурентної розвідки. *Бізнес Інформ*. 2018. № 11. С. 320-326.
35. Богданович В.Ю., Бадрак В. В. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство. *Сучасний захист інформації*. 2014. № 1. С. 16-22.
36. Компанієць Д.О. Конкурентна розвідка як маркетинговий інструмент сучасного бізнесу. *Часопис Національного університету «Острозька академія»*. Сер.: Право. 2013. № 2 URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Choasp_2013_2_20.
37. Kahaner L. *Competitive Intelligence: How To Gather Analyze And Use Information To Move Your Business To The Top*. Simon and Schuster, 1997. 300 p.
38. Ткачук Т. Ю. Місце й роль конкурентної розвідки в стратегічному плануванні інформаційної безпеки підприємства. *Інформаційна безпека людини, суспільства, держави*. 2013. № 2. С. 47-53. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/iblsd_2013_2_10 (дата звернення: 02.06.2018).
39. Miller J. *Millenium Intelligence; Understanding and Conducting Competative Intelligence in the Digital Age*, Business Intelligence Braintrust, 2000. 469 p.
40. Герасименко Т.О., Мазуренко О.М. Аналіз господарської діяльності: навч. посіб.; Львів. комерц. акад. Львів, 2014. 319 с.
41. Божидарнік Т. В., Кривов'язюк І. В. Обґрунтування господарських рішень і діагностика промислового підприємства: сучасний формат: монографія; Луц. нац. техн. ун-т. Луцьк, 2014. 160 с.
42. 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.

43. Могилевська О. Ю., Уфимцева Т. М., Слободяник А. М. Економіка підприємства. Теорія і практика: навч. посіб.; Київ. міжнар. ун-т. Київ, 2017. 295 с.
44. Степасюк Л. М., Суліма Н. М., Величко О. В. Економіка і фінанси підприємства: навч. посіб. для студ. ВНЗ; ред.: В.К. Збарський, В.І. Мацибора; Нац. ун-т біоресурсів і природокористування України. Київ: КОМПРИНТ, 2013. 335 с.
45. Ковальчук І. В. Економіка підприємства: навч. посібник. Київ: Знання, 2014. 679 с.
46. Основи економічного аналізу: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец., магістрів, аспірантів, викл. / за ред. В. М. Микитюк; Житомир. нац. агрокол. ун-т. Житомир: Рута, 2018. 439 с.
47. Череп А.В., Худолей Л.В. Використання інструментів забезпечення фінансово-економічної безпеки промислових підприємств: монографія; Запоріж. нац. ун-т. Запоріжжя: Запоріж. нац. ун-т, 2018. 221 с.
48. Мандзіновська Х. О. Технологія діяльності аналітиків з питань фінансово-економічної безпеки; за заг. ред. проф. А.М. Штангрета. Львів: Українська академія друкарства, 2017. 151 с.
49. Кирій В.В., Міщеріна Н. В. . Конкурентна розвідка як елемент забезпечення безпеки підприємства: наука, інновації та бізнес-освіта. *Матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції* (Харків, 3 листопада 2021 р.) / За заг. ред. Т. В. Полозової [та ін.]. Харків: ХНУРЕ, 2020. С. 259-261.
50. Кирій В.В., Міщеріна Н. В. . Конкурентна розвідка як елемент забезпечення безпеки підприємства.: колективна монографія / За заг. ред. д.е.н., проф. Т. В. Полозової. Харків: ХНУРЕ, 2021. С. 419-426.