

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Допускається до захисту:
Зав. кафедри підприємництва, торгівлі
та біржової діяльності
назва кафедри
професор Сатир Л.М.
вчене звання, прізвище, ініціали підпис
« 22 » грудень 2025 року

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА
КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ЕЛЕМЕНТ КОМПЛЕКСНОЇ
СИСТЕМИ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА
(на матеріалах ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ Снайт меблі))

Виконав (ла) Олефір Тимофій Юрійович
прізвище, ім'я, по батькові,

підпис

Керівник професор Сатир Л.М.
вчене звання, прізвище, ініціали

підпис

Рецензент професор Юхименко П. І.
вчене звання, прізвище, ініціали

підпис

Я, Олефір Тимофій Юрійович, засвідчую що кваліфікаційну роботу магістра виконано з дотриманням принципів академічної доброчесності

Біла Церква – 2025

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ АГРАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ

Спеціальність 076 «Підприємництво та торгівля»

Затверджую:

Гарант ОП «Підприємництва,
торгівлі та біржової діяльності»

назва кафедри

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали, підпис

« 25 » листопада 2024 року

ЗАВДАННЯ

на кваліфікаційну роботу здобувачу

Олефір Тимофій Юрійович

прізвище, ім'я та по батькові

Перелік питань, що розробляються в роботі: аналіз діяльності системи конкурентної розвідки на підприємстві, обґрунтування необхідності такої діяльності в умовах сучасного ринку, застосування знань та використання можливостей отриманих завдяки якісній роботі конкурентної розвідки в цілях розвитку та забезпечення безпеки підприємства. Суб'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Інтехсервіс ЛТД», що займає одну з лідируючих позицій у сфері продажу меблів та надання послуг в галузі обслуговування та продажу деревообробного обладнання, а також відповідного сервісу.

Календарний план виконання роботи

Етап виконання	Період виконання	Відмітка про виконання
Огляд літератури	грудень 2024 – січень 2025	виконано
Теоретико-методична частина	лютий – квітень 2025	виконано
Аналітична частина	травень – липень 2025	виконано
Рекомендаційна частина	серпень – жовтень 2025	виконано
Оформлення роботи	листопад 2025	виконано
Перевірка на плагіат	листопад 2025	виконано
Попередній розгляд на кафедрі	листопад 2025	виконано
Подання на рецензування	грудень 2025	виконано

Керівник кваліфікаційної роботи

підпис

професор Сатир Л.М.

вчене звання, прізвище, ініціали

Здобувач

підпис

Олефір Т. Ю.

прізвище, ініціали

Дата отримання завдання « 25 » листопада 2024 року

АНОТАЦІЯ

Олефір Т Ю. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи економічної безпеки підприємства (на матеріалах ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ Снайп меблі)

У магістерській роботі досліджено теоретичні, методичні та практичні засади організації конкурентної розвідки як ключового елемента системи економічної безпеки підприємства. Уточнено зміст основних понять, пов'язаних з конкурентною розвідкою та інформаційно-аналітичною діяльністю; визначено її місце і роль в умовах глобалізації та зростання ризиків зовнішнього середовища. Узагальнено сучасні підходи до збору, обробки та аналізу ринкової інформації, розглянуто практичні інструменти конкурентної розвідки та особливості їх застосування на українських підприємствах. Проведено оцінку існуючої системи конкурентної розвідки на ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» та визначено її ефективність. Досліджено напрями удосконалення інформаційно-аналітичної роботи підприємства з метою підвищення рівня його конкурентоспроможності та економічної безпеки. Обґрунтовано рекомендації щодо формування алгоритму впровадження конкурентної розвідки, який може бути використаний підприємствами різних форм власності.

Метою дослідження є формування науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності використання інструментів конкурентної розвідки на підприємствах в умовах динамічного ринкового середовища.

Об'єктом дослідження є конкурентна розвідка як елемент комплексної системи економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є теоретичні, організаційні та практичні аспекти діяльності підприємства щодо впровадження й удосконалення системи конкурентної розвідки.

Інформаційною базою дослідження є чинна нормативно-правова база України, офіційні дані підприємства ТОВ «Інтехсервіс ЛТД», матеріали статистичної, бухгалтерської та фінансової звітності, наукові публікації вітчизняних і зарубіжних авторів, спеціальна економічна література, аналітичні огляди та результати власних досліджень автора.

Ключові слова: конкурентна розвідка, інформаційно-аналітична діяльність, економічна безпека, ризики, ринкова інформація, управлінські рішення, конкурентоспроможність.

ANNOTATION

Olefir T. Yu. Competitive Intelligence as an Element of the Integrated Enterprise Economic Security System (based on the materials of LLC "Intechservice LTD" (TM Snait Furniture)

The master's thesis examines the theoretical, methodological, and practical foundations of organizing competitive intelligence as a key element of the enterprise's economic security system. The study clarifies the main concepts related to competitive intelligence and information-analytical activities; it defines its role and importance under globalization and increasing external environment risks. Modern approaches to the collection, processing, and analysis of market information are summarized, and practical tools of competitive intelligence and their application features in Ukrainian enterprises are analyzed. The existing competitive intelligence system at LLC "Intechservice LTD" has been assessed and its effectiveness determined. Directions for improving the enterprise's information-analytical work are studied to enhance its competitiveness and economic security. Recommendations for developing an algorithm for implementing competitive intelligence, which can be applied to enterprises of various ownership forms, are substantiated.

The purpose of the study is to develop scientifically grounded recommendations to increase the efficiency of using competitive intelligence tools in enterprises operating in a dynamic market environment.

The object of the study is competitive intelligence as an element of the enterprise's integrated economic security system.

The subject of the study is the theoretical, organizational, and practical aspects of enterprise activity regarding the implementation and improvement of the competitive intelligence system.

The information base of the study consists of the current legislative framework of Ukraine, official data from LLC "Intechservice LTD," statistical, accounting, and financial reports, scientific publications of domestic and foreign authors, specialized economic literature, analytical reviews, and the results of the author's own research.

Keywords: competitive intelligence, information-analytical activity, economic security, risks, market information, management decisions, competitiveness.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	6
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сучасні погляди на роль і місце конкурентної розвідки в системі економічної безпеки підприємств	8
1.2. Методи застосування конкурентної розвідки	17
Висновки до розділу 1	21
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Інтехсервіс ЛТД».....	22
2.1 Господарсько-економічна характеристика діяльності ТОВ «Інтехсервіс ЛТД»	22
2.2. Оцінка системи забезпечення безпеки підприємства.....	35
Висновки до розділу 2	41
РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Інтехсервіс ЛТД».....	43
3.1. Програма організації конкурентної розвідки на підприємстві	43
3.2. Підготовка аналітичних документів конкурентної розвідки	52
Висновки до розділу 3.....	57
ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ	58
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	60
ДОДАТКИ.....	65

ВСТУП

В умовах глобалізації економіки, появою нових небезпек, погроз, ризиків, пов'язаних зі швидкими змінами зовнішнього середовища, значно ускладнилася управлінська діяльність. Її головною рисою є гнучкість керування, швидкість реакції на зовнішні фактори. Нові умови визначили інформаційно-аналітичну роботу як ключову для прийняття правильних управлінських рішень керівництвом підприємств в умовах високої невизначеності й складності зовнішнього середовища. Це обумовило останнім часом постійний ріст інтересу до конкурентної розвідки як у нашій країні, так і за кордоном.

Актуальність та значення обраної теми визначено тим, що конкурентна розвідка існує поки що “стихийно” і в той же час інформація в сучасному світі високих технологій здатна надати її власникові значні переваги, адже знання можливих шляхів розвитку дозволить правильно оцінювати реальний стан речей, виявляти тенденції і прогнозувати розвиток подій, внаслідок чого впливати на те, що відбувається з метою досягнення успіху в бізнесі. Для формування інформаційних ресурсів будь-якій фірмі необхідно проводити комерційні дослідження ринку, що досягається шляхом збору інформації і її аналітичного дослідження.

Метою дослідження є формування на основі проаналізованих даних певного алгоритму універсальних правил та порад, які дадуть змогу використовувати засоби конкурентної розвідки з найбільшою користю для підприємства.

Об'єктом дослідження є конкурентна розвідка як елемент комплексної системи економічної безпеки підприємства.

Предметом дослідження є діяльність підприємства щодо організації конкурентної розвідки.

Завданням даного дослідження є аналіз діяльності системи конкурентної розвідки на підприємстві, обґрунтування необхідності такої діяльності в умовах сучасного ринку, застосування знань та використання

можливостей отриманих завдяки якісній роботі конкурентної розвідки в цілях розвитку та забезпечення безпеки підприємства. Суб'єктом дослідження є підприємство ТОВ «Інтехсервіс ЛТД», що займає одну з лідируючих позицій у сфері продажу меблів та надання послуг в галузі обслуговування та продажу деревообробного обладнання, а також відповідного сервісу.

Методи наукового дослідження. При підготовці дипломної роботи використовувалися загальнонаукові і спеціальні методи: логічного і історичного аналізу; причинно-наслідкового та функціонального аналізу при дослідженні підприємства та його системи управління; системного підходу; економічного аналізу.

Практичне значення полягає в тому, що пропозиції надані в дипломній роботі можуть бути використані для організації підрозділів конкурентної розвідки на підприємствах України.

Апробація результатів дослідження. За матеріалами дослідження опубліковано тези: Олефір Т.Ю. МОДЕЛЮВАННЯ ПРОЦЕСУ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ. Міжнародна науково-практична конференція “АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ ЕКОНОМІКИ, ОБЛІКУ, ФІНАНСІВ ТА ПРАВА В УКРАЇНІ ТА СВІТІ”, 27 листопада 2025 р., м. Кременчук, Україна.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота магістра містить 71 сторінку комп'ютерного тексту, 7 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел із 42 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ОРГАНІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сучасні погляди на роль і місце конкурентної розвідки в системі економічної безпеки підприємств

Поняття «Конкурентна розвідка» (КР) ввійшло в економіку порівняно недавно. Аналіз поняття конкурентна розвідка з позицій системного аналізу дозволяє надати наступне визначення цього терміну. Конкурентна розвідка - це організаційна структура, що здійснює пошук інформаційних ресурсів потрібних для вирішення комерційних та інших завдань. Своє завдання конкурентна розвідка може вважати виконаним, якщо всі необхідні інформаційні ресурси поступили до користувача (керівникові підприємства) до моменту ухвалення рішення [3].

Конкурентна розвідка (competitive intelligence) – це збір і обробка інформації легальними і етичними способами, при виконанні яких явища і тенденції розглядаються через призму конкуренції і конкурентної боротьби [4].

В Україні для конкурентної розвідки поки немає сталого терміну, тому іноді зустрічаються вирази типу «ділова розвідка», «бізнес-розвідка» і т.п.

Важливо відзначити, що конкурентна розвідка – це не горезвісне промислове шпигунство. Діє вона виключно в рамках існуючих законів. Використання нових інформаційних технологій, абсолютно відкритих джерел і щодо дешевих інформаційних ресурсів дозволяє ухвалювати правильні рішення, а той факт, що так поступають всі спецслужби миру, лише підтверджує перспективність цього напрямку діяльності.

Конкурентна розвідка це служба, що забезпечує керівництво інформацією, необхідною для превентивного ухвалення рішень [1]. Це не тільки збір інформації, але і її класифікація і аналіз, і прогноз розвитку ситуації, і підготовка рекомендацій керівництву. Служба КР може складатися з одного штатного співробітника, а може і бути великим і розгалуженим

підрозділом, все залежить від масштабу підприємства. При цьому реально до процесу КР залучаються всі співробітники підприємства, що не мають прямого адміністративного зв'язку з цим підрозділом [2].

Розрізняють два види роботи служби КР: стратегічна КР і оперативна КР. Завдання стратегічної КР по сенсу близькі завданням стратегічного планування і маркетингу і зводяться до прояснення структури і динаміки того поля господарсько-економічної діяльності, на якому працює (або збирається працювати) підприємство, з виявленням і аналізом всіх конкурентів і контрагентів на цьому полі. Оперативна КР вирішує гострі задачі негативної взаємодії з конкретним конкурентом і частенько діє на грані етично і юридично прийнятних норм і засобів [5].

Отримавши конкретне (або не дуже конкретне) завдання від керівництва підприємства, служба КР перш за все повинна сформулювати для себе і погоджувати із замовником наступні питання: що потрібно знати; де можна отримати необхідну інформацію; хто збере ці дані; як збиратимуться дані хто систематизуватиме, аналізуватиме і інтерпретуватиме; дані як краще зберігати отриману інформацію (щоб можна було її використовувати неодноразово); як поширювати (розподіляти) отриману інформацію, щоб відповідні особи реагували на неї своєчасно як оберекти систему від «просочувань» інформації і саботажу.

Інформаційні дані конкурентної розвідки поділяються на [5]:

- 1) тотальні (дають загальне оглядове уявлення про цікавлячу проблему й учасників проведеної конкурентної розвідки);
- 2) поточні або оперативні (тримають в курсі подій, що змінюються), конкретні (заповнюють виявлені пробіли в даних або відповідають на визначені запитання), непрямі (які підтверджує або спростовують якісь припущення, будучи пов'язаними з останніми опосередковано), оцінювальні (розтлумачують події і дають прогноз щодо їхнього розвитку в майбутньому; це – оптимально оброблені дані).

Як відомо, 70-90% всієї інформації конкурентна розвідка одержує з відкритих джерел. Основну роль у цій категорії сьогодні грає інтернет, що відкриває доступ до засобів масової інформації, сайтів компаній, професійних баз даних і т.п. Проблема в тім, що дані не структуровані, і найчастіше їх неможливо знайти за допомогою пошукових систем. Друга група джерел - різноманітні паперові документи: підшивки газет і журналів, реклама, прес-релізи.

Так відповідно класифікації головними носіями перспективних матеріалів завжди є знаючі люди, документи, засоби бездротового і дротового зв'язку, електронні системи обробки інформації (комп'ютери, електронна пошта, електричні друкарські машинки), різні фактори, що відслідковуються (поведінка, розмови, результати дій).

Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності комерційного підприємства групою конкурентної розвідки спрямоване на збір, узагальнення й аналіз зібраної інформації, вивчення ринку, визначення можливих ділових партнерів або конкурентів, що діють у визначених секторах ринку [6].

По інформаційно-аналітичному забезпеченню прийнятих керівництвом підприємства рішень можна виділити кілька основних напрямків. Вивчення ринку, визначення можливих ділових партнерів або конкурентів, що діють у визначених секторах ринку. Необхідно дуже уважно підходити до цього питання, перевірити платоспроможність партнерів, убезпечити себе від шахрайської діяльності в сфері кредитно-фінансових відносин, перевірити сумлінність конкуренції на ринку. Про партнера треба знати якнайбільше, але якнайменше від самого партнера. Адже від правильно обраного партнера буде залежати не тільки репутація фірми, але і її безпека.

Інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності комерційних підприємств, насамперед, повинно бути спрямоване на формування й удосконалення джерел і засобів передачі інформаційних ресурсів (телефонні лінії, факс, Internet, телекомунікації, голосова пошта й ін.), а також на формування професійних кадрів, що будуть шукати шляхи оновлення

інформаційних ресурсів, і з максимальною віддачою їх обробляти і використовувати. Необхідно збільшувати інтенсивність впровадження нових технологій, інформаційних систем, розширення ринку зв'язку, підвищення доступності використання інформаційних ресурсів і телекомунікацій.

Жоден з елементів процесу конкурентної розвідки не може існувати сам по собі, усі вони взаємозалежні і доповнюють один одного [7]:

- Ідентифікація потреб – успішні програми конкурентної розвідки за визначенням повинні відповідати потребам користувачів і надавати дані, що задовольняють запити керівників, які приймають рішення.

- Планування і спрямованість – для того щоб не збирати і не аналізувати інформацію, що мало корисна для менеджерів компанії і не може задовольнити їхні запити, планування повинне бути обов'язковим елементом кожної програми конкурентної розвідки. Задача планування – визначити конкретні, чітко окреслені теми для збору розвідувальної інформації і найбільш ймовірні джерела такої інформації. Воно також виявляє аналітичні ресурси усередині компанії, що можуть бути корисні для аналізу й експертизи. Ретельне планування також гарантує, що обмежені ресурси конкурентної розвідки будуть використані доцільно.

- Збереження й обробка інформації – ефективна система розвідки використовує засоби збереження, добору і пошуку інформації для того, щоб полегшити збір, архівування й аналіз інформації. Найчастіше це електронні засоби, що вбудовуються в Internet (внутрішню комп'ютерну мережу) компанії. Системи розвідки також користуються послугами зовнішніх інформаційних служб, щоб одержувати потрібну їм вторинну інформацію.

- Ефективний збір і викладення – для того щоб надавати унікальні дані, корисні для підготовки конкретного рішення, розвідувальні системи повинні використовувати як опубліковані, так і неопубліковані дані. Створення мережі міжособистісних контактів усередині і зовні компанії може дати нову і дуже корисну інформацію, що допоможе керівництву глибше зрозуміти ситуацію і побачити нові рішення; при опорі тільки на вторинну інформацію це часто є

неможливим. Потрібно строго дотримувати правових й етичних норм, що визначають, у яких ситуаціях і яким чином припустимо одержувати і використовувати інформацію з “людських джерел”.

- Аналіз і виробництво даних – для того щоб система конкурентної розвідки була дійсно орієнтована на підтримку прийняття рішень і прогнози розвитку конкурентної ситуації, вона повинна використовувати надійні аналітичні засоби і методи. У такому випадку програма переходить від простих інформаційних зведень про те, що роблять конкуренти, до надання аналітичних даних, які дозволяють передбачати майбутні ходи конкурентів і виробляти відповідну стратегію компанії. Без такого аналізу компанія оперувала б тільки історичними даними щодо того, як саме конкуренти завойовували в минулому право обслуговувати окремі ринки, – а такі дані мало корисні для вироблення орієнтованої на майбутнє конкурентної стратегії.

Неважко помітити, що багато компонентів циклу конкурентної розвідки добре співвідносяться з діючою структурою організації. Використання можливостей сучасних інформаційних технологій і служб компанії звичайно може вирішити задачу збору і збереження інформації [8]. Аналогічним чином можна організувати мережу міжособистісних контактів для збору розвідувальної інформації, спираючи на бізнеси-процеси у функціональних підрозділах: доповіді про події на ринку відділу продажу, діяльність по моніторингу потреб клієнтів, методики керування ланцюгом постачань і т.д. Ефективне поширення інформації – це природний елемент системи інформування керівництва компанії.

Для того, щоб підвищити свою значимість для підприємства, конкурентна розвідка повинна підтримувати наступні бізнес-процеси: розробка нової продукції; стратегія (включаючи злиття та придбання інших компаній); продаж і пропозиції на ринку; кадрові ресурси і прийом на роботу; маркетингові тенденції.

Для того щоб забезпечити діяльність організації, група конкурентної розвідки повинна також виконувати такі задачі, як моніторинг зовнішньої

ситуації і регулярне повідомлення новин ключовим споживачам. Збираючи матеріали, аналітик конкурентної розвідки переглядає безліч джерел інформації, щоб відстежити всі новини і статті про конкурентів [9]. Потім він готує дайджест цих матеріалів і анотацію до нього. Інформаційний випуск звичайно містить у собі спеціальні статті, що представляють порівняльні профілі основних конкурентів на ринку, опис нових технологій, що можуть вплинути на положення компанії на ринку, інформацію про союзи, злиття і покупки компаній-конкурентів, а також тенденції, що відзначають у секторі бізнесу компанії сторонні дослідницькі організації. Аналітики, ґрунтуючись на своїх знаннях і досвіді, додають до деяких з цих матеріалів свої коментарі щодо того, які можуть бути наслідки для конкурентної ситуації. Наприкінці готується коротка анотація по кожній статті і надсилається головним користувачам.

Одна з задач, про яку група конкурентної розвідки ніколи не повинна забувати, - це постійна оцінка ефективності своєї діяльності. Для цього на ринку існує багато доступних методик, і вибір компанії залежить від обставин і переваг групи конкурентної розвідки. Незалежно від того, які нові технології з'являються на ринку, це дає можливість виділити ті задачі, які група конкурентної розвідки повинна вирішувати, щоб приносити максимальну користь основним бізнес-процесам компанії, і ті області, де вона поки діє не дуже ефективно і повинна поліпшити свою роботу.

Конкурентна розвідка першочергово займається процесами і засобами для збору, аналізу і поширення розвідувальних даних, що дозволяють співробітникам приймати якісні й ефективні рішення. Ці рішення можуть бути за своїм характером або стратегічними (зверненими в майбутнє, довгостроковими), або тактичними (зверненими в даний час, короткостроковими) і залежать, насамперед, від місця співробітника в ієрархії організації. Таким чином, процеси, які компанія використовує для координації розвідувальної інформації між організаційними рівнями і спеціалізованими напрямками роботи, є основними для організації ефективної розвідувальної

системи. В міру розвитку конкурентної розвідки потрібно приділяти все більше уваги керуванню процесами конкурентної розвідки для того, щоб результати її роботи були інтегровані в процеси прийняття рішень [10].

Останнім часом підвищився інтерес до того, як конкурентної розвідки компанії може одержувати і більш ефективно використовувати розвідувальну інформацію відділів продажу і маркетингу. Розвідувальна інформація, отримана з області продажу і маркетингу, дуже потрібна, зважаючи на те, що в центрі її уваги знаходяться продукти, конкуренти і покупці.

Відділ маркетингу розробляє і реалізує різні стратегії маркетингу, позиціонування, реклами, ціноутворення і просування поточної і майбутньої продукції або послуг компанії. Працівники відділу маркетингу збирають спеціальну розвідувальну інформацію для прийняття рішень з декількох джерел, у тому числі з останніх досліджень ринку і споживачів, вторинного аналізу колишніх досліджень і взаємодії з іншими функціональними підрозділами компанії.

Як відділ продажу, так і відділ маркетингу надає широкі можливості для аналізу багаторівневої діяльності конкурентної розвідки. Таким чином, ми використовуємо відділи продажу і маркетингу як модель для дослідження процесу координації стратегічної і тактичної розвідувальної інформації.

Для типових відділів продажу і маркетингу характерно досить чітке розмежування основної діяльності по трьох ієрархічних рівнях. Співробітники, що відповідають за продаж на стратегічному рівні, беруть участь у прогнозуванні, стратегічному контролі, проникненні на ринок, плануванні і розподілі ресурсів. Співробітники, що відповідають за продаж на тактичному рівні, зосереджуються на реалізації стратегічних цілей, взаємодії з крупними клієнтами, обміні оперативною інформацією з вищим керівництвом і взаємодії зі співробітниками відділу продаж. Співробітники, що відповідають за продаж на оперативному рівні, концентрують свої зусилля на формулюванні пропозицій споживачам, визначенні цін, взаємодії з покупцями, обслуговуючи виділений їм регіон або територію. Співробітники, що

відповідають за маркетинг на стратегічному рівні, визначають діапазон пропонованих на ринку продуктів, складають бюджети і маркетингові плани і беруть участь у розробці і позиціонуванні продуктів. Співробітники, що відповідають за маркетинг на тактичному рівні, зосереджуються на керуванні продуктами компанії, розвитку ринку, ціноутворенні, просуванні і поширенні [11]. Нарешті, співробітники, що відповідають за маркетинг на оперативному рівні, беруть участь у вивченні ринку і споживачів і в зборі маркетингової розвідувальної інформації. Найбільш підходящі види продуктів і послуг конкурентної розвідки будуть варіювати в залежності від статусу керівника, що приймає рішення в організації. Ці потреби необхідно координувати, щоб домогтися “симбіозу” стратегічної і тактичної інформації.

В ідеальному випадку конкурентна розвідка поставляє цінні дані всім рівням організації. Необхідність пристосовувати продукцію конкурентної розвідки для задоволення специфічних потреб керівників, що приймають стратегічні і тактичні рішення, здобуває першорядне значення. Однак створення спеціалізованих продуктів конкурентної розвідки може викликати труднощі, оскільки провокує необхідність координувати на всіх ієрархічних рівнях організації інформацію, надану фахівцями конкурентної розвідки і використовувану при прийнятті рішень. Так само, як необхідно координувати стратегії на всіх ієрархічних рівнях для того, щоб домогтися успіху, потрібно координувати і конкурентну розвідку. Для того щоб одержати максимальну потенційну вигоду від конкурентної розвідки у відділах продажу і маркетингу, повинна існувати координація між стратегічним і тактичним рівнями [12]. Однак організувати координацію дуже важко, з огляду на різні цілі, пріоритети і критерії оцінки роботи. Розробляючи процес конкурентної розвідки для виробництва і координації розвідувальної інформації, організація здатна не тільки задовільнити специфічні потреби менеджерів і співробітників, що стосуються прийняття рішень, але і досягти послідовності й узгодженості своїх стратегічних і тактичних дій.

Діяльність конкурентної розвідки прямо пов'язана зі стратегічним плануванням. Конкурентна розвідувальна інформація передається вищому керівництву для здійснення стратегічного планування. Робота конкурентної розвідки також побічно пов'язана зі стратегічним плануванням через її включення в такі елементи маркетингу як визначенні змісту угоди, наданні даних для того, щоб домогтися вигідної ціни в угоді та побудови сприятливих відносини з клієнтами.

Конкурентна розвідка впливає певною мірою на всі елементи маркетингу, але особливо на ціну і просування продукту.

Процес стратегічного планування і складання бюджету вимагає, щоб як відділи продажу, так і відділи маркетингу представляли структурний звіт про конкурентне середовище [13]. Складання звіту вимагає включення особливої конкурентної розвідувальної інформації. Група продажів постійно спілкується з топ-менеджерами, що відповідають за вирішення тактичних питань і вирішують протиріччя, що виникають між місцевим і глобальним рівнями діяльності компанії.

Коли група продажу звертається за фінансуванням, вона повинна також надати інформацію, що стосується її тактичних дій і того, як вони проникнули у конкурентний ландшафт, для того, щоб одержати запитаний бюджет. Дана обставина змушує вище керівництво бути в курсі тактичних питань, з якими відділ продажу зіштовхується щодня. Якщо керівництво оцінить пропозиції групи продажу як коштовні то фінансування буде надано. За тим конкурентна розвідка використовується для одержання інформації про структуру цін конкурентів, що може пролити світло на те, як конкуренти роблять пропозиції за ціною [14].

Взаємодія у формі діалогу між професіоналами конкурентної розвідки, фахівцями відділів продажу і маркетингу і вищим керівництвом є найважливішим механізмом. Ці діалоги служать, насамперед, для розвитку взаємин, у них немає чітко визначених тем, як при роботі в командах. Особисті бесіди і телефонні розмови також є бажаними способами

спілкування. Даний тип взаємодії підвищує довіру між командою конкурентної розвідки і відділами продажів і маркетингу, тому що кожний з учасників починає краще розуміти задачі, ролі й обмеження своїх партнерів, що безумовно сприяє підвищенню рівня безпеки на конкретному підприємстві.

1.2. Методи застосування конкурентної розвідки

При веденні конкурентної розвідки використовуються різні методи вивчення проблемних питань в зовнішньому та внутрішньому середовищу підприємства [15]. Умовно вони діляться на дві групи:

1. Легальні (білі)
2. Не порушують норм права, проте цілком не відповідають морально-етичним правилам ведення конкурентної боротьби (сірі)

До першої групи методів (легальних) відносяться:

- вивчення та аналіз публікацій конкурента;
- вивчення, аналіз та обробка відкритої інформації про конкурента;
- «зворотна інженерія» придбання й дослідження виробів конкурентів;
- діяльність на випередження (метод попередження);
- метод сценаріїв;
- метод альтернативних джерел;
- аналіз можливостей;
- метод аналізу від противного;
- метод аналізу подій;
- аналіз конкуруючих гіпотез;
- контент-аналіз.

Метод сценаріїв. Відповідно до цього методу розробляються кілька варіантів майбутнього розвитку подій, які звичайно включають як мінімум *песимістичний, оптимістичний і найбільш імовірні варіанти*. Метод сценаріїв полегшує інтеграцію різних даних, отриманих як якісними, так і кількісними методами.

Метод альтернативних джерел. Пропонує кілька пояснень для конкретної проблеми конкурентної розвідки. Він корисний, якщо аналітик одержав суперечливі або неясні дані з декількох джерел, якщо користувач вимагає обговорити кілька можливих сценаріїв розвитку подій або потрібно одержати оцінку довгострокової перспективи.

Аналіз можливостей. Дозволяє аналітикові конкурентної розвідки поставити себе на місце керівника, що приймає рішення, і визначити потенційні дії компанії. Цей метод дозволяє «висвітлити» ризики й можливості, з якими зіштовхується компанія, що прагне вплинути на конкурентну ситуацію, відповідаючи на запитання «Як діяти?», а не «чи варто діяти?»

Метод аналізу від противного. Спрямований на те, щоб змусити аналітика змінити або взагалі відмовитися від своїх базових припущень щодо конкурентів і переосмислити напрямки свого аналізу. Цей метод корисний, оскільки він ставить під сумнів те, що підказує здоровий глузд, дозволяє уникнути стереотипів.

Метод аналізу подій. Виділяє ті або інші події, що відбуваються в зовнішнім середовищі компанії, показує тенденції, а також особливості у діях конкурента або партнера. Даний метод використовується усіма аналітиками, щоправда, при цьому не завжди жорстко дотримуючись методичних вимог.

Якщо цей метод використовується систематично, він може виявити важливі тенденції в конкурентному середовищі компанії й служити засобом раннього попередження, оскільки дозволяє помітити, коли в діяльності конкуруючих компаній відбуваються зміни. Проста хронологія дій конкурентів, аналіз недавніх покупок компаній, дані про географію активності конкурента – все це відмінні приклади застосування методу аналізу подій [16].

Аналіз конкуруючих гіпотез. Дозволяє зіставити різні аналітичні висновки й пояснення щодо дій конкурентів. Він також дає можливість аналітикам перевірити погодженість зібраних розвідувальних даних і виявити сумнівні або нужденні в додатковому аналізі розділи звіту.

Візуальний моніторинг здійснюваних конкурентами продажів й опитування покупців.

Конкурентна розвідка – це не просто відстеження публікацій у пресі або Інтернеті. Адже те, що ви знаходите у відкритих джерелах, доступно не тільки вам. Це тільки невелика частина конкурентної розвідки. Вона повинна доповнюватися збором інформації за межами офісу – і на конференціях і торговельних виставках, в опитуваннях реальних і потенційних покупців [17]. Але головне – і вміння правильно оцінити й проаналізувати одержувану інформацію. І швидко діяти.

До другої групи методів тих, які в своїй сутності цілком не відповідають морально-етичним нормам ведення чесної конкурентної боротьби відносяться:

- переманювання спеціалістів конкурента з метою вивідування у них необхідної інформації;
- матеріальне стимулювання співробітників конкурента з метою вивідування у них необхідної інформації;
- проведення підставних переговорів з метою вивідування конфіденційної інформації;
- отримання необхідної інформації про конкурента через зв'язки в правоохоронних та контролюючих органах;
- „розвідка з легальних позицій” - це розвідка, здійснювана з легальних позицій під прикриттям законно діючих відомств, підприємств, установ.
- сміттелогія;
- “засланий козачок”;
- візуальне та слухове спостереження;
- розвідка талантів.

Методи конкурентної розвідки поділяються ще в розрізі напрямків розвід спрямованості:

- Розвідка проти компанії;
- Розвідка проти персони;
- Фінансовий моніторинг;

- Оцінка інвестиційних проектів конкурента.

Розвідка проти компанії:

- Систематичний аналіз інформаційного поля;
- Аналіз статутних та установчих документів й організаційної структури компанії

Розвідка проти персони:

- аналізі ділових зв'язків і комунікативних контактів осіб, що приймають рішення;
- аналіз біографії особи;
- аналіз даних на предмет причетності даного прізвища до кримінальних подій й економічних скандалів

Фінансовий моніторинг:

- метод аналогії (необхідно знати кілька аналогічних підприємств із подібною структурою бізнесу, щоб оцінювати значення оборотів і рентабельності досліджуваного бізнесу);
- метод розрахунку по непрямим ознаках (припустімо, якщо відомі виробничі потужності компанії, знаючи середньо галузевий відсоток завантаження цих потужностей, з огляду на сезонний фактор і положення підприємства на ринку можна розрахувати порядок виторгу й передбачувану рентабельність);
- метод інтерполяцій (одержавши дані по підприємству з органів державної статистики й, знову ж, знаючи середньо галузеві економічні показники й показники росту ринку, розрахувати прогнозовані показники виторгу).

- Оцінка інвестиційних проектів конкурентів

Якщо розвідувальні дії виконуються на регулярній основі, то перерахованої вище інформації буде досить для проведення швидкої оцінки інвестиційних проектів конкурентів. Завдання ускладняється, якщо ви намагаєтеся провести оцінку інвестиційного проекту «з нуля» [18]. У цьому випадку час для одержання всієї необхідної інформації збільшується й

доводиться виконати послідовно всі попередні дії: аналіз по підприємству, по персоні, фінансовий моніторинг. Крім того, сюди додається розвідка по всіх учасниках проекту й аналіз технічної сторони проекту (щоб врахувати технічні й технологічні ризики виконання проекту).

Постійне використання визначених методів приймає форму [19]:

- безперервного збору базових даних для тотальної розвідки або для ознайомлення з факторами й чинниками, що діють у конкуруючих фірмах;
- збору особливих відомостей для заповнення інформаційних прогалин у розвідувальних даних або для відповіді на спеціальний запит про конкурентів від певного менеджера-споживача інформації.
- Висока ефективність підрозділу конкурентної розвідки досягається тільки за умов комплексного використання всіх методів її ведення отримання необхідної інформації для діяльності підприємства і його системи економічної безпеки.

Висновки до розділу 1

Поняття «Конкурентна розвідка» (КР) увійшло в економіку порівняно недавно. Аналіз поняття КР з позицій системного аналізу дозволяє надати наступне визначення цього терміну. Конкурентна розвідка – це організаційна структура, що здійснює пошук інформаційних ресурсів потрібних для вирішення комерційних та інших завдань.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ГОСПОДАРСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТОВ «Інтехсервіс ЛТД»

2.1 Господарсько-економічна характеристика діяльності ТОВ «Інтехсервіс ЛТД»

ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ Снайт меблі), засноване у 1996 році, – це високотехнологічне міжнародне підприємство з виготовлення ергономічних меблів для офісів, комерційних приміщень, дому, це цілісний майновий комплекс до складу якого входить основних цех, лісопильний цех, пожежно-сторожева охорона і адміністрація. Основний цех – меблевий цех (спеціалізується на випуску різноманітних корпусних меблів для віталень, спалень, офісних меблів), лісопильний цех (порізка ДСП, ДВП, МДФ, фанери та інші послуги), адміністративний відділ включає в себе багато підрозділів, які організовують роботу виробничих цехів. До складу підприємства також входять 6 фірмових салонів-магазинів.

Предметом діяльності товариства за КВЕД-2010 є:

31.01 Виробництво меблів для офісів і підприємств торгівлі

31.02 Виробництво кухонних меблів

31.09 Виробництво інших меблів

41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель

46.90 Неспеціалізована оптова торгівля

47.19 Інші види роздрібної торгівлі в неспеціалізованих магазинах

Висококваліфіковані кадри і гарна технічна база дають підприємству можливість бути в курсі найсучасніших тенденцій і провідних технологій у меблевій галузі. Таким чином, асортимент виробленої продукції постійно оновлюється, старі форми міняються новими, більш досконалыми, більш комфортними, більш сучасними. Усі моделі меблів, що випускаються ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ Снайт меблі) розроблялися на основі аналізу купівельного попиту за кілька років. Зроблена робота дозволяє з упевненістю

говорити, що меблі користуються попитом не тільки в Україні через найбільш сприятливе співвідношення: *ціна – якість – дизайн*, а і за кордоном.

Гарантійний термін експлуатації м'яких меблів для суспільних приміщень 12 місяців, побутових – 18 місяців.

Меблі ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ Снайт меблі) відповідають вимогам санітарного законодавства України (Висновок державної санітарно-гігієнічної експертизи № 05.03.02-04/26349 від 14.06.2007 року).

На підприємстві зосереджений повний технологічний цикл виробництва, і це дозволяє постійно контролювати його хід і забезпечувати високу якість продукції на всіх етапах виробництва.

Усі матеріали, які використовуються у виробництві меблів, проходять обов'язковий вхідний контроль і мають: сертифікат відповідності з указівкою фізико-механічних показників на відповідність вимогам ДСТ; сертифікат на вміст радіоактивних речовин; гігієнічний висновок органів санітарно-епідеміологічного нагляду.

Нові моделі меблів піддаються обов'язковим приймальним іспитам в іспитовому центрі меблів «Українського інституту меблів», акредитованого за системою сертифікації УКРСЕПРО.

У процесі виробництва, один раз у три роки, меблі проходять періодичні іспити на довговічність, ударну міцність, довговічність пружинних м'яких елементів т.д.

Підприємство виготовляє м'які меблі з застосуванням у м'яких елементах пружинних блоків. Використання пружинного блоку підвищує пружність м'яких елементів, рівномірно розподіляє навантаження в м'яких елементах сидінь, забезпечує надійність і довговічність меблів.

Пружинні блоки виготовляються різних габаритних розмірів: по довжині, ширині і висоті, на швейцарській напівавтоматичній лінії фірми «Шпюль». Виготовлення пружин здійснюється одночасно з термообробкою для забезпечення стабілізації висоти пружини. Завдяки спеціальній

конструкції пружинний блок ідеально збалансований, і, у сполученні з матеріалами для настилу, дозволяє створювати ортопедичний ефект.

Каркаси м'яких меблів виготовляються з натуральної деревини хвойних і твердолистових порід. Одержувані пиломатеріали, відповідно до технологічного процесу, проходять: – сушіння в лісосушильній камері типу «КС-2020» виробництва України; розпилювання пиломатеріалів і виготовлення брусків деталей виконується на деревообробному устаткуванні виробництва Італії та Австрії; розкрій плитних матеріалів (фанери, деревостружечних плит, деревоволокнистих, ламінованих плит) виконується на широкоформатному обрізному верстаті виробництва Австрії «Panhans» (висока продуктивність, точність розкрою); – збірка каркасів виконується у ваймах власного виробництва; при виконанні складальних і шпалерних робіт використовуються пневмопістолети: ОТЕ (Італія), МІКЕНА (Італія), РІБЕНА (Німеччина); швейні роботи виконуються на швейних машинах: «GEMSY» (Китай).

Постійно ведеться робота по розширенню асортименту меблів, збільшуються обсяги виробництва меблів по індивідуальним замовленням. Ведеться робота по поліпшенню якості продукції, що виготовляється. Основними ринками збуту меблевої продукції є український ринок. Споживачами продукції деревообробки підприємства Харківської, Львівської, Київської та інших областей. Основні завдання підприємства – розширення ринків збуту меблів, шпону лушеного, струганого, пошук іноземних партнерів Основними постачальниками лісосировини є компанії Interspan (Угорщина), Egger (Австрія), Kronospan (Словаччина), КроноУкраїна (Закарпатська область).

Постачальниками матеріалів для виготовлення меблевої продукції є:

- Основний постачальник крайки – Dollken (Німеччина),
- STD-Group (Італія) – петлі, направляючі, мета бокси,
- System Holz (Італія) – розсувні системи,
- Gut (Німеччина) – ексклюзивна фурнітура,

- Technical (Італія) – гвинти, дрібна меблева фурнітура,
- Gieffe (Італія) – опори для меблів,
- Poliplast (Італія) – пластикові вироби, зокрема дверні ручки,
- Securital (Італія) – замки.

Широкий вибір моделей (асортимент постійно оновлюється), кваліфіковані менеджери-консультанти, оперативне виконання замовлень, конкурентноздатні ціни, допомога в доставці обраних меблів – усе це дозволяє обслуговувати клієнтів щонайкраще.

Компанія "Інтехсервіс Лтд." (ТМ "Снайт") останнім часом суттєво оновило виробничі потужності, що, за оцінками керівництва компанії, дозволить у найкоротший термін подвоїти обсяги випуску меблевої продукції. Нещодавно були придбані нові кромко-облицьовочні лінії виробництва іспанської фірми Cehisa, верстати є найбільш складним і дорогим устаткуванням

На виробничих площах компанії у Вишневому (більше 3 000 кв. м) працюють в основному машини виробництва Італії, Німеччини і Іспанії. Серед самих останніх оновлень парку устаткування компанії італійський оброблювальний центр Rover і німецький верстат Holzma для автоматичного розкрою плит з числовим програмним управлінням на базі Windows. Якщо раніше меблі "Снайт" виготовлялися тільки по попередньому замовленню, то тепер самі ходові її моделі можна буде придбати відразу із складу. "На склад випускатимуться дві меблеві серії – директорські меблі "Батерфляй" і офісні меблі для персоналу "Пріоритет".

Товариство є юридичною особою згідно законодавства України, має самостійний баланс, розрахунковий та інший, включаючи валютний, рахунки в установах банку.

Місія ТМ Снайт – втілення в життя ідей, які народжуються з потреб, бажань і фантазій клієнтів, створення і постійне поповнення широкого асортименту високоякісних меблів, що дозволяють клієнтам максимально

комфортабельно і у повній відповідності зі своїми бажаннями обладнати свій будинок чи офіс [21].

Стратегічна мета торгової марки Снайт – встановлення атмосфери суспільної довіри до торгової марки та її продукції.

Свої цінності підприємство визначає так:

1. Команда спеціалістів, поєднаних загальним корпоративним духом, що поділяють цінності компанії.
2. Прагнення досягнення високих цілей, самоудосконалення кожного члена команди.
3. Перевершення очікувань клієнта. Прагнення приносити радість клієнту продукцією і сервісом. Висока культура обслуговування.
4. Створення цікавої продукції зі своїм неповторним стилем, що впізнається. Висока якість продукції.

Основними конкурентами у меблевому виробництві є приватні підприємства, які мають новітнє обладнання і технології і випускають продукцію досить високої якості та відомі торгові марки, такі як ТОВ «Меркс-Трейд», АТЗТ «Новий стиль», ТОВ «Гербор-холдинг», ТОВ «Арт Метал Фурнітура Меблі», ТОВ «Ено-Меблі ЛТД», ТОВ «Модерн-Експо», ЗАТ «Енран», ВАТ «ПРОГРЕС», ТОВ «Фабрика КЛАСУМ».

На підприємстві існують професійні зв'язки, зображення яких можна побачити на рис. 2.1.

На підприємстві ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ «Снайт-Меблі») сформована чітка система професійних зв'язків, яка забезпечує ефективну взаємодію між структурними підрозділами та співробітниками. Організаційна структура передбачає горизонтальні та вертикальні канали комунікацій, що дозволяють швидко обмінюватися інформацією, координувати роботу відділів продажу, маркетингу, постачання та виробництва, а також оперативно реагувати на зміни ринкової ситуації.

На рисунку відображено основні внутрішньоорганізаційні зв'язки, які забезпечують:

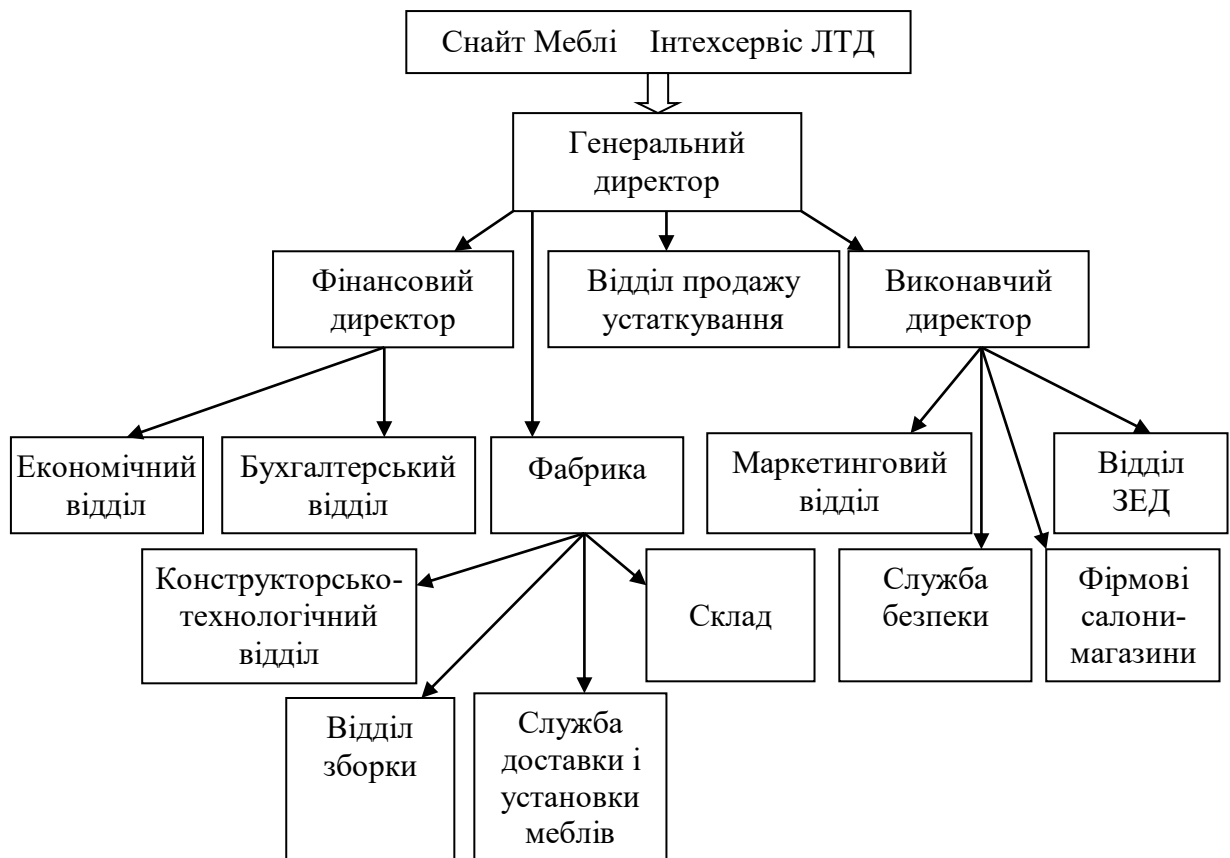


Рис. 2.1. Організація професійних зв'язків ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ Снайт-Меблі)

Джерело: складено автором.

- передачу аналітичної та ринкової інформації між підрозділами;
- підтримку процесів стратегічного та тактичного планування;
- координацію дій у рамках конкурентної розвідки;
- оптимізацію управлінських рішень та забезпечення економічної безпеки підприємства.

Таким чином, наявність належно організованих професійних зв'язків сприяє ефективному використанню ресурсів підприємства та підвищує рівень його конкурентоспроможності на ринку.

Отже, ефективна організаційна структура та належно налагоджені професійні зв'язки сприяють оптимізації роботи підприємства та підвищенню його конкурентоспроможності. Для більш детального аналізу фінансово-економічного стану ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ «Снайт-Меблі»)

розглянемо основні економічні показники підприємства, наведені у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Основні економічні показники підприємства

№ п/п	Показник	Одиниця виміру	Рік			Темп зростання, %	
			2022	2023	2024	2023 р./ 2022 р.	2024р./ 2023 р.
1.1	Доход (виручка) від реалізації продукції (робіт, послуг)	тис. грн	17050,3	26000,8	34400,5	52,5	32,2
1.2	Обсяг виготовленої продукції та наданих послуг		23000,6	34560,4	45780,2	50,2	32,4
2	Середньооблі кова чисельність працівників:	осіб	34	34	36	-	5,8
	в тому числі: - робітників		22	22	24	-	9,1
3	Продуктивніс ть праці одного працівника	грн/ особ	670,6	1010,6	1270,2	50,2	25,1
	в тому числі: - одного робітника		1040,5	1570,1	1900,7	50,3	21,3

Джерело: складено автором на основі річних фінансових та статистичних звітів ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» за 2020–2024 рр.

Істотними проблемами, що впливають на діяльність підприємства, є, насамперед, зростання цін на основні види сировини та матеріалів, а також на енергоресурси. Це безпосередньо відображається на ефективності використання основних виробничих фондів, оскільки збільшення витрат на матеріали та енергію може знижувати продуктивність обладнання, уповільнювати оборотність виробничих потужностей та впливати на окупність інвестицій. Крім того, підвищення собівартості продукції створює додаткові виклики для планування та забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку.

Нижче наведено таблицю 2.2, яка відображає основні показники використання виробничих фондів підприємства за обраний період, що дозволяє оцінити динаміку їх ефективності та виявити резерви підвищення продуктивності.

Таблиця 2.2

Показники використання основних виробничих фондів

Показник	Рік			Абсолютне відхилення	
	2022	2023	2024	2023 від 2022	2024 від 2023
1. Вартість товарної продукції(послуг, робіт) у порівняльних цінах, тис. грн	1402,2	1914,1	4206,3	511,9	2292,2
2. Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн	12450,6	13420,4	17890,5	9680	4470,1
3. Вартість устаткування, тис. грн	11750,9	12670,6	15960,5	910,7	3280,9
4. Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	4330,5	5360,6	9060,3	1030,1	3690,7
5. Середньооблікова чисельність ПВП, чол	22	22	24	-	2
6. Фондовіддача, грн	1,13	1,42	2,35	0,29	0,93
7. Фондомісткість, грн	0,88	0,7	0,42	-0,18	-0,28
8. Фондоозброєність, грн. / особу	560,6	870	1705,2	300,4	880,2
9. Технічна озброєність праці, грн. / особу	530,45	570,61	660,52	40,16	80,91
10. Рентабельність виробництва, %	34	40	33	6	-7

На основі даних таблиці 2.2 робимо висновок, що спостерігається значне збільшення фондовіддачі (визначається співвідношенням суми чистої виручки від наданих послуг до вартості основних фондів підприємства) на 0,29 у 2023 році та на 0,93 у 2024 році. Це збільшення свідчить про збільшення ефективності використання на підприємстві основних фондів, внаслідок оптимізації використання обладнання. Зростанню фондовіддачі

сприяло проведення часткової модернізації обладнання. Фондомісткість навпаки знижується.

Для детального аналізу ефективності діяльності підприємства доцільно розглянути структуру витрат на 1 грн. реалізованої продукції. Це дозволяє оцінити, яка частка витрат припадає на сировину, матеріали, оплату праці, енергоресурси та інші статті витрат, і визначити резерви підвищення економічної ефективності.

Результати такого аналізу наведені в табл. 2.3, що відображає динаміку та склад витрат на одиницю реалізованої продукції на підприємстві ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ «Снайт-Меблі») за останні роки.

Таблиця 2.3

Аналіз витрат на 1 грн реалізованої продукції

№ п/п	Показник	Рік			Абсолютне відхилення (+; -)	
		2022	2023	2024	2023/2022	2024/2023
1	Обсяг виготовленої продукції та наданих послуг -в діючих цінах, тис. грн	23000,6	34560,4	45780,2	11550,8	11210,8
2	Повна собівартість наданих послуг, тис. грн	11340	18360,9	40250,3	7020,9	21880,4
3	Витрати на 1 грн реалізованої продукції та послуг, грн	0,62	0,55	0,91	-0,07	0,36

Із зазначеної таблиці видно, що питома вага матеріальних витрат до собівартості послуг коливається незначно. Питома вага матеріальних витрат може зростати також за рахунок постійного збільшення тарифів на енергію, а також значного зростання цін на основні стратегічні матеріали (ДСП, ДВП, МДФ та інші матеріали), але на підприємстві ведеться постійна робота на зниження витрат, по економному використанню основних матеріалів, та зниження собівартості продукції та послуг. А тому взаємодія зазначених

факторів не відобразилась на зміні питомої ваги матеріальних затрат до собівартості послуг.

Важливим показником оцінки результативності діяльності підприємства є рівень рентабельності, який відображає співвідношення отриманого прибутку до використаних ресурсів чи обсягів реалізації. Динаміка рентабельності дає змогу визначити ефективність управління витратами, цінову політику, а також загальні тенденції фінансового стану підприємства [20].

Для узагальнення результатів фінансового аналізу показники рентабельності подано у табл. 2.4, що дозволяє простежити зміни в прибутковості діяльності ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» упродовж аналізованого періоду та виявити ключові фактори впливу.

Таблиця 2.4

Аналіз рентабельності

№ п/п	Показник	Рік			Відхилення (2024-2023) (+, -)
		2022	2023	2024	
1	Середньорічна вартість основних виробничих фондів, тис. грн.	12450,6	13420,4	17890,5	4470,1
2	Повна собівартість продукції, тис. грн.	11340	18360,9	40250,3	21880,4
3.1	Вартість капіталу (баланс), тис. грн.	13400,6	14280,3	16460,2	2180,9
3.2	у т. ч. власного	11570,2	14140,0	19260,2	5120,2
4	Чистий прибуток від реалізації, тис. грн.	4330,5	5360,6	9060,3	3690,7
5	Рентабельність виробництва, %	34	40	33	-7
6	Рентабельність капіталу, %	32	37	55	18
7	Рентабельність власного капіталу, %	37	38	47	9

Як видно з таблиці рентабельність підприємства є досить високою. Але спостерігається негативна тенденція – зменшення рентабельності виробництва у 2024 році. Рентабельність у цьому році зменшилась порівняно з попереднім на 18%, рентабельність власного капіталу збільшилась, рентабельність капіталу зросла найбільше у 2024 порівняно з 2023 роком.

На рис. 2.2. наведено схему сектору виробництва меблів і відображено

усіх ключових гравців – постачальників сировини і матеріалів та провайдерів послуг. Процес має прямолінійний характер: виробник отримує сировину і комплектуючі – деревину, пластик, метал, текстиль – від постачальників (якщо він сам не закуповує необхідні матеріали, або не виготовляє їх самостійно), розробляє дизайн і виробляє меблі, а потім продає їх кінцевим споживачам (або напряму через власну мережу магазинів, або через вітчизняних оптовиків чи експортерів).

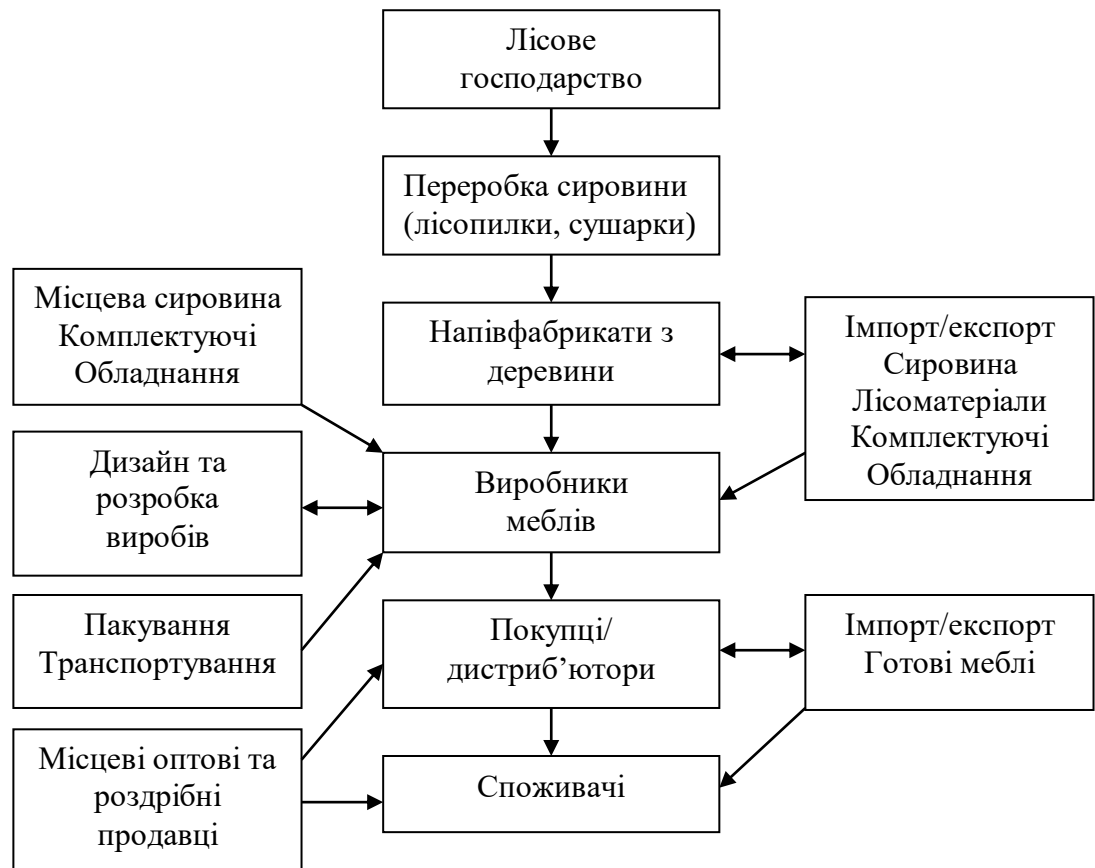


Рис.2.2. Огляд сектору виробництва меблів

Деревообробна промисловість перебуває на етапі зростання. Деревообробний сектор виріс вдвічі і вийшов на рівень 75 млн. доларів США у першому кварталі 2024 р. Однак, застаріле обладнання суттєво обмежує цей компонент у загальному виробничо-збутовому ланцюгу. Експерти з питань функціонування деревообробної промисловості відзначають нестачу високоякісного устаткування і матеріалів для виробництва.

В Україні є 10 основних виробників дошок і дерев'яних плит, більшість з яких функціонує, використовуючи застаріле обладнання. Більшість з них

усвідомлюють необхідність модернізації виробничих потужностей, але необхідні витрати є занадто високими. Напівоброблена продукція з деревини включає пиломатеріали, дерев'яні плити, фанеру, шпон, ДСП та ДВП.

Наразі багато напівобробленої продукції з деревини імпортується і вона є дешевшою за аналогічну продукцію, що виробляється на вітчизняному ринку.

Покупці/дистриб'ютори: цю роль зазвичай виконують фірми, що здійснюють дистрибуцію продукції малих і середніх виробників, які не мають мережі власних магазинів. Вони купують продукцію за оптовими цінами і перепрошують її як роздрібні торговці. Деякі з дистриб'юторів меблів також переходять і до виробництва власної продукції.

Проблеми в межах виробничо-збутового ланцюга включають [21]:

- доступ до капіталу для придбання і модернізації обладнання;
- доступ до споживачів; конкуренція з боку більших виробників;
- конкуренція з боку продавців меблів, що функціонують в межах тіньової економіки;
- питання, пов'язані з каналами дистрибуції – висока вартість транспортування залізницею, відсутність доступу до автомобільного транспорту, відсутність досвіду в галузі маркетингу, і складні експортні процедури.

Канали дистрибуції меблів включають оптову та роздрібну мережу, дилерів, продаж безпосередньо споживачам, і продаж на базарах. Лише найбільші виробники мають мережу власних магазинів. Решта виробників здебільшого продає свою продукцію безпосередньо споживачам. За оцінками деяких експертів близько 40% меблів все ще реалізовується нелегально, хоча обсяг таких продаж поступово скорочується у міру того, як дедалі більше споживачів починає віддавати перевагу спеціалізованим магазинам, що пропонують брендову продукцію і надають відповідні гарантії [22].

На сьогодні українські меблеві підприємства працюють переважно на сировині вітчизняного виробництва. Експерти вважають, що в майбутньому

відбуватиметься збільшення частки вітчизняної сировини, як внаслідок протекціоністських заходів. Особливостями ЗЕД підприємств меблевої галузі є те, що устаткування для обробки сировини і матеріалів можна закупити переважно за кордоном, а сам технологічний процес є досить складним.

Основною сировиною для виробництва комплексних меблів є деревостружкова плита (ДСП) і деревоволокниста плита (ДВП). ДСП, ДВП також закупуються переважно за кордоном. Основними країнами-постачальниками даної сировини є Польща, Венгрія, Словачія, Австрія. Сферою, де в меблевій промисловості спостерігається значний прогрес, є виробництво ДСП та ДВП, що використовуються для виготовлення меблів. Раніше на ринку України домінували ДСП з Польщі, Угорщини і Словачії. Але протягом останніх декількох років українські виробники наполегливо працювали над розвитком власних потужностей. Вартість ДСП та ДВП становить 20-30% від загальних виробничих витрат. У 2024 р., ринок ДСП та ДВП оцінювався приблизно в 270 млн. доларів США.

Для виконання операції з розкрою плити застосовуються форматно-розкроювальні верстати вертикальної і горизонтальної різки і круглопилні верстати фірм з Австрії, Німеччини, Італії.

Для облицювання крайок деталей використовують крайко-лицювальний верстат що також імпортують з Німеччини, Італії та інших країн. Оскільки вона є найбільш якісними.

Крім цього, у виробничому процесі застосовуються ще два види допоміжного устаткування – верстат для заточування ріжучого інструменту і пиловловлюючий агрегат і українські виробники використовують фурнітуру таких виробників, як Agifirm, Gamat, Hatt.ch, Hafala, Kriniarg, Laguna, Marcipil, Nimat, Pilmir.

Для виробництва меблів з натуральної деревини необхідно мати обладнання для розпилу та сушки деревини, або закуповувати вже готові дошки. Виробництво з натуральної деревини потребує високої кваліфікації виробників. Необхідне проведення операцій фрезерування, профілізації,

вибірки пазів, свердлення, шліфування, нарізки шпильок, випилювання, обробляти криволінійні заготовки різними розмірами оброблювального інструменту [23].

Для виробництва дерев'яних стілець і крісел необхідно використовувати фрезерно-шліфувальні і токарні верстати. Застосовується обладнання як іноземного, так і вітчизняного виробництва.

2.2. Оцінка системи забезпечення безпеки підприємства

Перш ніж оцінити загрози економічній безпеці підприємства, потрібно розглянути стан виробництва на внутрішньому ринку меблевої продукції через призму співвідношення імпорту і експорту меблевих виробів.

Країни, з яких імпортують меблі в Україну, поділені на три групи: ті, що більшу частину продукції постачають за цінами, нижчими від середнього рівня; за цінами середнього рівня і за цінами вище середнього.

До першої групи однозначно відносять Польщу. Продукція цієї країни вже давно конкурує з вітчизняними меблями у нижчому ціновому рівні.

До другої групи належать Чехія, Югославія, Словаччина, Данія, Румунія. Третю групу представляють Італія, Німеччина, Бельгія, Іспанія. Як правило, український ринок заповнений меблями імпортного виробника не надто доброї якості, але доступної ціни, або ж імпортними меблями за завищеними цінами.

Імпорт меблів закордонного виробництва має середньорічне зростання на 24,1% у грошових одиницях, або на 18,9% у вагових показниках.

Одночасно відбувається щорічне зменшення частки імпортних меблів на українському ринку. Вітчизняні виробники витісняють імпортні меблі з нижнього і середнього цінових сегментів, залишаючи за ними переважно сегмент дорогих меблів. Лідером серед імпортованої продукції були і залишаються меблі італійського виробництва. Крім цього, значні долі імпорту припадають на меблі литовських, німецьких, польських, румунських, французьких, фінських, чеських виробників.

Тобто починаючи з 2015 року, на ринку фіксується постійне зростання обсягів імпортованих меблів, водночас слід зазначити, що за твердженнями експертів, зростання обсягів імпорту відбувається на фоні зменшення його частки на меблевому ринку України.

Найбільш міцні позиції імпорту меблів в сегменті домашніх меблів. В цілому, співвідношення вітчизняних і закордонних меблів в цьому сегменті майже рівне (58% до 42%). Домашні меблі імпортують головним чином з Італії, Польщі, Румунії, Німеччини. Лідером серед імпортерів є Італія – в грошовому вираженні на частку цієї країни припадає 30% загального обсягу імпорту. Існує і певний розподіл імпортерів в залежності від цінового рівня виробів – недорогі меблі везуть до України із Польщі, дорогі меблі – з Італії та Румунії.

Найбільшими імпортерами на українському ринку є:

ТОВ «БРВ-Центр» (Київ) – імпортує стільці та меблі для дому та офісу;

ДП «Набукас К», (Київ) – імпортує стільці та меблі для офісу;

ПП «Маркус» (Одеса) – імпортує стільці та меблі для дому та офісу;

Приватне підприємство «Сейба» (Київ) – імпортує стільці та меблі для дому та офісу;

ПП «Енергія» (Дніпропетровськ) – імпортує стільці та меблі для дому та офісу;

Виробничо-комерційна фірма «Артекс» (Одеса) – імпортує стільці та меблі для дому та офісу;

ТОВ «Домовий» (Київ) – імпортує стільці та меблі для дому та офісу.

Співвідношення часток ринку вітчизняних й імпортованих меблів для різних ринкових сегментів дещо відрізняється. Найбільш відчутна перевага вітчизняних виробників в сегменті м'яких меблів – тут вітчизняні виробники володіють близько 93% ринку (причому в дешевому і середньо ціновому сегментах ця доля досягає майже 100%, а в сегменті дорогих меблів іноземним виробникам належить вже близько 60%). Серед м'яких меблів в основному імпортується італійська, німецька і французька продукція.

Так само в сегменті кухонних меблів серед меблів преміум-класу переважають меблі закордонних виробників (близько 80%), і це меблі переважно виробництва Італії та Німеччини.

Структуру імпорту за підкатегоріями наведено в таблиці 2.5

Таблиця 2.5

Імпорт меблів в Україну

Опис	2023 (млн дол.)	2024 (млн дол.)	Зміна відсотка 2024/2023, %
Меблі: збірні конструкції	231,6	289,8	25,2
Меблі та деталі до них	151,0	167,4	10,8
Лампи та оснащення, деталі для освітлення	33,7	53,8	59,6
Крісла (окрім крісел для перукарні та стоматології) та деталі до них	30,5	39,8	30,5
Збірні конструкції	10,1	19,1	89,1
Каркаси для матраців	4,3	6,2	43,9
Медичні, стоматологічні та ін. меблі	1,8	3,4	87,5

Основні країни – постачальники меблів в Україну зазначені в таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

Імпорт меблів в Україну за країною походження

Країна	2022 (млн дол.)	2023 (млн дол.)	2024 (млн дол.)	Зміна відсотка 2024/2023, %
Італія	77,3	80,6	100,4	24,6
Польща	68,2	71,7	73,0	1,8
Китай	11,1	13,1	21,7	65,6
Німеччина	11,7	12,0	16,2	35,0
США	1,2	3,6	8,0	122,2
Іспанія	5,0	5,4	6,6	22,2
Австрія	3,2	2,6	4,4	69,2
Великобританія	1,9	2,1	3,2	30,8
Франція	2,1	1,7	3,0	76,5

Понад 1/3 усього імпорту меблів надходить з Італії. Другим найбільшим за обсягом джерелом імпорту є Польща. Податки на імпорт меблів є тією темою, що наразі викликає суперечки. Хоча Українська асоціація виробників меблів виступає проти податків на імпорт, інша асоціація, МебліДеревПром, навпаки займає позицію на підтримку таких податків. УАВМ вважає, що найкращим способом конкуренції з імпортом – навіть нелегальним імпортом – є підтримка відкритої конкуренції, створення

середовища, в якому українські виробники будуть змушені покращувати свою продукцію та послуги, щоб бути конкурентоспроможними. Це також дозволить вітчизняним виробникам отримувати імпорتنі комплектуючі/аксесуари і матеріали за нижчих витрат. З іншого боку, асоціація МебліДеревПром стверджує, що податки на імпорт – це єдиний спосіб дати вітчизняним виробникам шанс у конкуренції проти імпортерів.

Експорт меблів українського виробництва характеризувався середньорічним зростанням на 24,8% в грошових одиницях (враховуючи від’ємне зростання 2024 року), або на 18,9% на рік у вагових показниках. Основною країною-покупцем українських меблів до вторгнення була росія – на неї припадає близько половини всього експорту. Крім цього, експорт спрямовується переважно в країни Західної Європи (спрацьовує географічна близькість даних регіонів і традиційна орієнтація на ближнє зарубіжжя).

Експорт меблевої продукції здійснює близько чверті підприємств, задіяних у її виробництві. Основними експортерами є великі меблеві підприємства.

Таблиця 2.7.

Експорт меблів з України за країною споживання

Країна - імпортер	2022 (млн дол.)	2023 (млн дол.)	2024 (млн дол.)	Зміна відсотка 2024/2023, %
Німеччина	8,3	8,9	12,8	43,8
Великобританія	3,3	6,9	7,1	2,8
Італія	3,2	4,6	6,0	30,4
Франція	3,5	2,6	5,1	96,1
Нідерланди	2,8	3,3	3,2	- 3,1
Швеція	2,1	2,2	2,4	9,1
Австрія	1,3	0,8	1,9	137,5
США	0,8	1,0	1,7	70,0
Швейцарія	0,0	0,8	1,5	87,5

Експорт до країн ЄС зростає, проте на сьогоднішній день Україна імпортує набагато більше меблів з країн ЄС, ніж експортує; варто зазначити, що імпорт меблів лише з Італії перевищує загальний обсяг українського експорту меблів.

Успішна діяльність ТОВ «Інтесервіс ЛТД» в умовах небезпек, загроз та ризиків ринкової економіки враховуючи, імпор-експорт меблевих виробів, залежить від системи економічної безпеки підприємства.

Основні завдання пов'язані з забезпеченням безпеки підприємства покладені на штатну службу безпеки, яка підпорядкована виконавчому директору підприємства. Структура служби безпеки підприємства надана на рисунку 2.3.



Рис. 2.3. Структура служби безпеки підприємства

Основними завданнями служби безпеки підприємства є [24]:

- забезпечення безпеки виробничої діяльності і захисту інформації і відомостей, що є комерційною таємницею;
- організація роботи по організаційному і інженерно-технічному захисту території і об'єктів підприємства;
- організація спеціального діловодства, що виключає несанкціоноване отримання відомостей, що є комерційною таємницею;
- забезпечення пропускового режиму;
- запобігання несанкціонованого допуску і доступу до відомостей і робіт, складовим комерційну таємницю;
- забезпечення охорони будівель, приміщень, устаткування, продукції і технічних засобів забезпечення виробничої діяльності;

- забезпечення протипожежної безпеки.

Служба безпеки підприємства виконує наступні загальні функції [25]:

- організовує і забезпечує пропускний і внутрішній режим на підприємстві;
- здійснює несення служби охорони, контролює дотримання вимог режиму співробітниками, суміжниками, партнерами і відвідувачами;
- бере участь в розробці документів що регламентують діяльність служби безпеці;
- розробляє і здійснює спільно з іншими підрозділами заходу щодо забезпечення роботи з документами, що містять відомості, що є комерційною таємницею;
- веде облік і аналіз порушень режиму безпеки, накопичує і аналізує дані про зловмисні устремління конкурентів і інших організацій, про діяльність підприємства і його клієнтів, партнерів, суміжників;
- організовує і проводить службові розслідування по фактах розголошування відомостей, втрат документів і інших порушень безпеки підприємства;
- веде облік сейфів, металевих шаф, спеціальних сховищ і інших приміщень, в яких дозволено постійне або тимчасове зберігання конфіденційних документів;
- підтримує контакти з правоохоронними органами і службами безпеці сусідніх підприємств на користь вивчення криміногенної обстановки в районі.

Начальник служби безпеки підпорядковується виконавчому директорові підприємства який підпорядковується Генеральному директору. У структуру служби безпеки входять три підрозділи в тому числі відділення охорони, КПП і технічна група.

Відділення охорони виконує наступні завдання [26]:

- здійснює охорону території і об'єктів підприємства;
- захищає комерційну таємницю;

- виконує заходи з протипожежної безпеки.

Контрольно-пропускний пункт (КПП) організує і здійснює пропускний режим на підприємстві.

Технічна група здійснює обладнання території і об'єктів підприємства засобами сигналізації та відео спостереження.

Аналіз організаційної структури служби безпеки, її функцій та покладених завдань показує, що вона в основному здійснює тільки охорону території і об'єктів підприємства.

І в той ж час не вирішує такі важливі задачі як інформаційно-аналітичне забезпечення діяльності підприємства і його системи безпеки.

Специфіка діяльності підприємства, у якого є зарубіжні партнери і яке здійснює свою діяльність в умовах високої конкуренції, вимагає постійної інформації про процеси, що відбуваються на ринку.

Для прийняття грамотних рішень по розвитку бізнесу керівники підприємства повинні постійно і своєчасно отримувати достовірну інформацію про процеси, що відбуваються в його зовнішньому і внутрішньому середовищі [27].

Для цього на наш погляд на підприємстві необхідно організувати підрозділ конкурентної розвідки.

Висновки до розділу 2

Підприємство ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» працює стабільно. Висококваліфіковані кадри і гарна технічна база дають підприємству можливість бути в курсі найсучасніших тенденцій і провідних технологій у меблевій галузі. Асортимент виробленої продукції постійно оновлюється, старі форми міняються новими, більш досконалыми, більш комфортними, більш сучасними. Усі моделі меблів, що випускаються ТОВ «Інтехсервіс ЛТД» (ТМ Снайт меблі) розроблялися на основі аналізу купівельного попиту за кілька років. Зроблена робота дозволяє з упевненістю говорити, що меблі

користуються попитом не тільки на Україні через найбільш сприятливе співвідношення: ціна – якість – дизайн, а і за кордоном.

На підприємстві впроваджена система безпеки, яка спрямована на охорону та захист території, споруд, продукції та комерційної таємниці підприємства.

Недоліком системи безпеки є те що, вона спрямована тільки на рішення завдань з забезпечення охорони та захисту території, споруд, продукції та комерційної таємниці.

РОЗДІЛ 3. ОРГАНІЗАЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «Інтехсервіс ЛТД»

3.1. Програма організації конкурентної розвідки на підприємстві

Конкурентна розвідка глибоко проникла в середовище бізнесу по всьому світі. Сьогодні інституціоналізація конкурентної розвідки є наслідком взаємодії декількох факторів: професіоналам-практикам конкурентної розвідки вдалося довести топ-менеджерам її корисність; з'являються все більш витончені організаційні форми й аналітичні методи конкурентної розвідки; з'явилися спеціалісти в області конкурентної розвідки [28].

Не можна не помітити, що в цьому переліку відсутні такі традиційні фактори, як глобалізація бізнесу і поширення інформаційних технологій. Обидва ці фактори сприяють інституціоналізації конкурентної розвідки і розширенню сфери її застосування, але вирішальною умовою стала завзята робота високо мотивованих професіоналів конкурентної розвідки, що обумовила включення конкурентної розвідки у корпоративну систему прийняття рішень [29]. Даний підрозділ приводить основні правила, які можна сформулювати з аналізу конкурентної розвідки на підприємстві проведеному в розділі 2. Ці правила можуть, на нашу думку, сприяти організації конкурентної розвідки на підприємстві з найбільшою користю для його ефективного функціонування і розвитку.

По-перше програмам конкурентної розвідки необхідна чітко сформульована мета, що визначається в процесі вивчення (повторного вивчення) потреб членів організації в розвідувальній інформації.

Одне зі складних питань, що викликає напружені дебати, пов'язане з організацією конкурентної розвідки, це питання про її основну функцію і мету [30]. Без чітко визначеної мети програма конкурентної розвідки буде давати збої або, гірше того, буде використовуватися тільки для окремих, разових запитів. Недавнє дослідження, що проводив American Productivity and Quality Center / Американський центр продуктивності і якості, показало,

що підтримка топ-менеджменту дуже важлива для запуску програми конкурентної розвідки на підприємстві. Однак успіх програми конкурентної розвідки залежить від інших факторів: від того, чи цілком використовуються активи і ресурси, від дій конкурентів, від впливу неринкових факторів, таких, як законодавство, від підтримки колег, що працюють у всіх підрозділах корпорації. З аналізу цих фактів можна зробити наступні висновки [31].

Програми конкурентної розвідки звичайно виконуються відділами маркетингу, планування, досліджень і розробок. Збільшилася кількість програм конкурентної розвідки, підзвітних фінансовому відділу.

Роль програм конкурентної розвідки в організації визначається потребами компанії. Основні процеси реалізації конкурентної розвідки, такі, як подача і виконання запитів, і аналітичні бази даних повинні бути документовані.

Ці висновки важливі, але все-таки не дають задовільної відповіді на ключове питання: яким чином визначається роль конкурентної розвідки? У цьому відношенні корисна стаття Джона П. Херрінга, що описує процес визначення ключових розвідувальних тем конкурентної розвідки. Херрінг адаптував аналогічну процедуру, застосовувану службою національної безпеки, для потреб бізнесу. Процедура, що він розробив, і результати її використання для консультування фірм показали, що можна виділити три категорії задач, розв'язуваних за допомогою конкурентної розвідки [32]. Це стратегічні рішення і дії (тактики), проблеми і теми раннього попередження, знання про основних учасників даного сектора ринку і вивчення їхнього досвіду. Незалежно від відділу, до якого приєднана конкурентна розвідка, її роль – це та або інша комбінація трьох зазначених задач.

Таким чином, роль, і діяльність конкурентної розвідки чітко визначається за допомогою координації дій по задоволенню потреб у стратегічній і тактичній інформації.

Підприємства, що починають створювати свої ефективні програми конкурентної розвідки, повинні знати про типові проблеми, з якими

зіштовхується на старті більшість новачків. Найперша проблема виникла коли потреби в розвідувальних даних погано визначені. Другу проблему породжує погана організація роботи конкурентної розвідки.

Споживачі результатів роботи конкурентної розвідки перебувають на всіх рівнях у підприємстві: керівники вищої й середньої ланки, співробітники відділу маркетингу, виконавці різних проектів, співробітники відділів збуту інші, що відображено на рис. 3.1., у додатку А. Конкурентна розвідка дає дані для стратегічного планування, бенчмаркінга, інвестицій, розробки нової продукції, маркетингу, процесу продажів і будь-якої іншої діяльності в бізнесі, де потрібно бути приймати рішення на основі інформації про зовнішнє ділове середовище [33].

Конкурентна розвідка відрізняється від промислового шпигунства. Відмінність полягає в тому, що джерела інформації для конкурентної розвідки завжди «відкриті» і загальнодоступні, хоча й не всі вони опубліковані або виставлені на загальний огляд. До ключових неопублікованих джерел ставиться кожний, хто був у контакті з конкурентом. Сюди входять власні співробітники організації, покупці й постачальники, а також самі конкуренти й експерти в потрібній галузі бізнесу. Секрет успіху складається в розумінні ряду питань:

- Де й коли шукати інформацію.
- Як одержати інформацію, уникнувши при цьому ситуації, коли ви видаєте себе за іншу особу, або використовуєте заборонені методи.
- Як інтерпретувати зібрану інформацію, зв'язавши її воєдино з іншими фрагментами, щоб одержати ясну картину.

Існує велика кількість моделей, які описують процес проведення конкурентної розвідки. Наприклад, SCI дотримується точки зору, що існують п'ять стадій, які об'єднані за назвою «Розвідувальний цикл обробки інформації» [34]: планування й вибір об'єкта, збір опублікованої інформації, збір інформації з первинних джерел, аналіз зібраної інформації й створення готового продукту, доведення результатів до замовника.

Сильною стороною цієї моделі є те, що вона підкреслює необхідність переходу до первинних джерел після того, як проведена робота з публікаціями.

Слабкою стороною представленої моделі є те, що вона не акцентує увагу на ключовій ідеї конкурентної розвідки – необхідності включення інформації в процеси прийняття рішень на підприємстві. Якщо інформація доводить до відомості керівника, що приймає рішення, інформує його про конкретну ситуацію, а потім залишається порохитися на полку, то це не розвідка. Але наведена модель випустить із уваги потреби своєї цільової аудиторії.

На наш погляд необхідна така модель конкурентної розвідки яка включає стадію використання інформації. Опис подібної моделі, що припускає необхідність використання результатів діяльності розвідки представлена на рис. 3.2., (додаток Б) враховуючи і принципи побудови КР.

Конкурентна розвідка є ефективним інструментом за допомогою котрого можна здобути перемогу в конкурентній боротьбі. Однак для цього необхідний комплексний підхід до її застосування. Правильно організована й виконана робота конкурентної розвідки приведе до того, що будуть зібрані чотири різних, але зв'язаних між собою типу знань про конкурентів і конкурентне середовище: характеристика конкурента – інформація про окремих конкурентів, їх сильних і слабких сторонах; порівняльна характеристика – інформація про подібність і розходження різних конкурентів, що існують між ними протиріччях; характеристика ринку – розширена інформація про ринок (сегменті ринку, де працює підприємство). У тому числі про покупців, постачальників, канали збуту, технології, конкуренції усередині галузі, союзах між учасниками ринку, корупції, рівні злочинності й т.п.; характеристика самих себе – об'єктивна інформація про своє власне підприємство, про його сильні й слабкі сторони.

Всі ці чотири категорії необхідні для побудови повної й всеосяжної картини ділового оточення підприємства.

На рисунку 3.3. (додаток В) – представлена системи організації конкурентної розвідки для ТОВ «Інтехсервіс ЛТД», розроблена на базі Автоматизованої системи комп'ютерного аналізу ситуацій “Енциклопедія ділової інформації України” – комп'ютерна програма, що призначена для комплексної автоматизації рішення широкого спектру інформаційно-аналітичних завдань (довідкових, ситуативних, експертних, прогнозних) в організаціях, чия діяльність вимагає аналізу різномірних слабоструктурованих відомостей про економічну, соціальну, політичну і інших ситуаціях, на основі систематичного накопичення як структурованих, так і неструктурованих документальних і фактографічних даних про підприємства, банки, організації, установи, а також пов'язаних з ними осіб, ринки, події, проблеми.

В цілому, успіх програми конкурентної розвідки залежить від свідомого і цілісного підходу до її організації, який активно підтримує топ-менеджмент.

Цілісний підхід до конкурентної розвідки також вимагає, щоб у її програмі були представлені всі компоненти циклу конкурентної розвідки. По мірі того, як конкурентна розвідка стає все більш необхідним елементом діяльності підприємства, ми вважаємо, що з'являється все більше можливостей для зв'язку програм конкурентної розвідки з іншими системами одержання інформації [35]. Програма конкурентної розвідки має доповнювати процес управління взаємовідносинами з клієнтами, надавши на додаток до практичної інформації про клієнтів, якою володіють торговельні представники, дані про новинки в роботі з важливими клієнтами, що застосовують конкуренти.

В остаточному підсумку, цілісний і координований підхід до конкурентної розвідки може дати керівникам підприємству ключову інформацію для планування бізнесу і керування ним.

Відомості, придбані в ході такого збору інформації, потім використовуються для підвищення власної конкурентоспроможності

організації. Конкурентна розвідка може розглядатися як частина керування знаннями (knowledge management), що містить у собі інформацію із зовнішнього середовища підприємства й про це зовнішнє середовище. Інформаційні джерела конкурентної розвідки представлені в себе базами даних в Інтернеті, іншими ресурсами Інтернету, а також первинними джерелами й дослідженнями – по суті справи, до них можна віднести будь-яке відкрите джерело.

Internet в його нинішній формі є конгломератом різних по своєму вигляду, значенню, достовірності і цінності джерел інформації. Спробуємо класифікувати інформацію, виходячи з критеріїв оперативності і достовірності.

Розглянемо схему на рис. 3.4. (додаток Г), у її лівій частині - *реальний світ*, та навколишня дійсність, про яку ви хочете отримати інформацію, справа - ви, спостерігач, дослідник, а між вами і реальним світом – Internet, в термінології теорії зв'язку - канал з «шумом», який всіляко псує, спотворює і спотворює вхідну інформацію.

На схемі букви на стрілках відповідають основним джерелам інформації, що існують нині, а цифри – номеру розділу справжньої допомоги, де даний вид інформаційного потоку аналізується.

а. Інформаційні агентства, кореспонденти яких збирають новини по містах і селах, - найбільш об'єктивний, точний і, можливо, у меншій мірі схильний до кон'юнктурних впливів джерело інформації.

б. Журналісти і редактори ЗМІ – особи «другої якнайдавнішої професії», що заробляють собі на хліб хто як уміє. Залежно від респектабельності видання існує якась вірогідність публікації статей повних лукавства, замовлених матеріалів і іншою відвертою «джинси».

с. Співробітники спеціалізованих інформаційних і консалтингових компаній, що формують бази даних. В даний час є різноманітні багатoproфільні комерційні інформаційні сховища, куди поступають

відомості з будь-яких джерел. Кількість таких баз даних в Internet постійно збільшується.

d. Численні фірми, організації і компанії (юридичні особи), що створюють власні сайти в Internet. Тематика, достовірність і оперативність інформації на них не піддається опису.

Тут може бути що завгодно, починаючи від PR-кампаній відомих фірм і кінчаючи запрошенням на спіритичний сеанс, датований позаминулим роком [36].

Творіння звичайних громадян (фізичних осіб, виражаючись юридичною мовою), що створюють в Internet сторінки про себе коханих, про свої інтереси або, на худий кінець, що розповідають про те, який негідник Василь Васильович Васькин, їх сусід по під'їзду.

Нарешті, інформація, залишена відвідувачами численних Internet-форумів, телеконференцій або дошок оголошень.

Розглянемо докладніше, що ж може отримати спостерігач, скориставшись цими джерелами.

1.1. Інформаційні агентства. Найбільш достовірну і оперативну інформацію сьогодні можна отримати із стрічок інформаційних агентств в режимі реального часу (on-line). Вона в найменшій мірі схильна до впливу кон'юнктури і відображає пульс теперішнього моменту. Найцінніше в інформації агентств - мінімум коментарів в повідомленнях.

1.2. Засоби масової інформації. Інформація на сайтах традиційних ЗМІ менш оперативна із-за дискретності виходу номерів видань (щоденне, щотижневе, щомісячне і т.п.). Засоби масової інформації - якийсь фільтр, в якому із загального потоку подій від інформантів вибираються необхідні, визначається порядок і пріоритети їх подачі, розставляються необхідні (з погляду конкретних людей) акценти. Зазвичай розділяють центральні і регіональні, традиційні і електронні, спеціальні і розважальні ЗМІ. З погляду спостерігача, в Internet це ділення вельми умовно. Більшість традиційних газет і журналів мають сьогодні свої Internet-сервери. Зміст і інформаційна

насиченість новомодних Internet-видань не поступається більшості ЗМІ з багаторічним досвідом роботи. Тому дуже скоро ЗМІ, представлені в Internet, можна буде класифікувати тільки по ступеню ангажованої і можливості пошуку в архівах газетних публікацій.

1.3. Спеціалізовані бази даних. Для того, щоб ефективно користуватися джерелами, розглянутими в попередньому розділі, інформацію з них доводиться накопичувати, систематизувати, після чого формувати власні бази даних. Це завдання вимагає великих фінансових і людських витрат. Бази даних досить важко поповнювати, і вони швидко застарівають. Таке під силу тільки інформаційним підрозділам крупних компаній.

1.4. Пошукові internet – системи, internet – каталоги мета пошукові системи. За своєю суттю пошукові системи, каталоги і мета пошукові системи є спеціалізованими базами даних, в яких зберігається інформація про інші сайти Internet. Від традиційних інформаційних систем вони відрізняються тим, що зберігають не самі документи, а інформацію про документи і посилання на них.

Фахівці в області КР надають важливе значення торговим виставкам, на яких можна отримати первинну інформацію про ключових конкурентів і їх наміри з тим, щоб вжити відповідним заходам і змінити тактику поведінки своєї компанії в конкретному сегменті ринку. Учасники виставок використовують свої експозиції і супроводжуючі конференції для показу новій продукції і заяв про запуски нових проектів. Багато з таких заяв в подальшому у відкритому друці не публікуються [37].

Готуючись до роботи на торговій виставці, необхідно, з одного боку, захистити свою організацію від розвідувальних акцій її конкурентів, а з іншою продумати способи встановлення корисних контактів з постачальниками, дистриб'юторами, промисловцями, конкурентами, журналістами, аналітиками, розробниками нової продукції і іншими фахівцями для оцінки стану даної галузі промисловості.

Доречно виділити три етапи КР на торговій виставці: підготовку, здійснення заходів і використання отриманих результатів рис. 3.5, основні етапи розвитку конкурентної розвідки на підприємстві на базі Автоматизованої системи комп'ютерного аналізу ситуацій “Енциклопедія ділової інформації України” (додаток Д).

Готуючись до участі в черговій виставці, слідє, перш за все, порівняти склад учасників торішньої і нинішньої виставок, а також їх тематику; встановити всі можливості, що надаються виставкою, які крім показу експонатів можуть включати заслуховування доповідей, дискусії на семінарах і круглих столах, культурні програми, прес-конференції і інше. Потім потрібно конкретизувати свої завдання, які можуть бути направлені на виявлення загальних тенденцій в галузі, отримання повніших відомостей про конкретного конкурента і т.д., а також визначити пріоритети в отриманні спеціалізованої інформації: про фінанси, маркетинг, технологію збуту, розробку нової продукції, використовувану технологію, персонал і плани розвитку конкурента.

Для роботи на виставці необхідно сформувати команду КР, склад якої повинен відповідати пріоритетним завданням даної організації, включаючи, наприклад, плановані бесіди з розробниками нової продукції, фінансистами і т.п.

Не слід забувати, що найбільш цінна інформація збирається на семінарах після офіційних повідомлень. Тому потрібно дочекатися відповідей на питання з аудиторії, не ухилятися від участі в культурних програмах, прийомах, неформальних обговореннях підсумків виставки і т.п.

Нарешті, після повернення з виставки необхідно перевірити всі зібрані дані за іншими джерелами, оскільки виставкова інформація про нову продукцію нерідко носить рекламний характер. Зміст подальшого аналізу зібраних даних залежатиме від завдань, поставлених перед початком виставки.

В ході аналізу слід оцінити зміну конкурентній ситуації взагалі і позиції даної компанії з часу попередньої аналітичної оцінки. Результати аналізу краще повідомляти керівництву в лаконічній формі і стосовно конкретної проблеми, що підлягає рішенню [38].

На закінчення потрібно буде оцінити ефективність роботи команди, результативність дії КР на корпоративну стратегію, в цілому, і сформулювати рекомендації по роботі на виставках в майбутньому.

3.2. Підготовка аналітичних документів конкурентної розвідки

При підготовці аналітичних документів необхідно керуватися відповідними принципами до яких відносяться:

1. Бачення всієї картини досліджуваної проблеми й вироблення висновків на перший план. Необхідно прагнути до більш високого рівня узагальнення, ніж при написанні наукових і ділових документів. Починайте з висновку, а потім аргументуйте. Необхідно постійно пам'ятати, що документ готується для менеджера, який хоче негайно знати суть документа і його можуть не цікавити викладені далі другорядні факти. Ця частина документа становить інтерес для його помічників, які безпосередньо будуть обробляти цей документ у повному обсязі.

2. Логічний виклад матеріалу. Інформацію необхідно надавати в логічній послідовності для того, щоб уникнути повторень і не заплутати споживача інформації. Вагомою підмогою для цього може бути підготовка робочого плану документа.

3. Користування точною мовою. Для написання якісного аналітичного документа не слід обмежувати себе часом для пошуку саме того чи іншого слова або виразу, щоб точно розкривали Вашу думку. Викладені думки повинні бути зрозумілими не тільки аналітикові, але й споживачам. При цьому вирішальним критерієм є однозначне розуміння викладеного матеріалу всіма без винятку його споживачами.

4. Правильний вибір формату документа. Залежно від обсягу інформації, її важливості й необхідності висвітлення проблеми аналітик обирає відповідний формат (аналітична довідка, аналітичний огляд, аналітичне дослідження й т.п.).

5. Економія слів. Аналітичні документи повинні готуватися в максимально точній і короткій формі. Необхідно завжди пам'ятати, що споживачі Вашої інформації є надзвичайно обмежені часом люди. Це не означає, що потрібно повністю відмовитися від довгих слів і виразів. Разом з тим, у випадку можливості бажано замінити їх більш короткими й цілком рівнозначними.

6. Виразність думки. Варто пам'ятати, що виразність мови – це виразність думки. Коли існують труднощі в розумінні викладеного матеріалу - це свідочить про те, що Ваша думка може тлумачитися невірно. Перш ніж викладати проблему, необхідно самому її зрозуміти. Разом з тим, не слід приносити в жертву виразність заради стислості.

7. Використання активного напрямку. Використання активного напрямку робить документ цілеспрямованим, переконливішим і лаконічним, що надає документу аналітичне фарбування. Пропозиції необхідно формулювати таким чином, щоб чітко продемонструвати, ЩО робить суб'єкт щодо об'єкта, а не тільки показувати, що трапилося з об'єктом. Необхідно також показати ХТО саме здійснює дію. Використання пасивного стану допускається тоді, коли істотним є сама подія й по-іншому неможливо викласти проблему.

8. Саморедакування. Це досить важливий аспект підготовки аналітичних документів. Мало хто може з першого разу написати аналітичний документ. Тому завжди редагуйте документ самостійно, навіть якщо у Вас й обмаль часу.

9. Знання потреб споживачів інформації. Інформація повинна бути корисною. Підготувавши інформацію, задайте собі питання: «Що із цього є корисним?» Необхідно виходити з того, що Ваша інформація буде

використана для ухвалення серйозного рішення. Споживач звертає увагу на висновки й попередження про певні проблеми. Аналітичний документ приносить користь тоді, коли показує читачеві не лише те, що той хотів би знати, але й те, що він повинен знати по даній проблемі. Тому інформація повинна містити відповіді на питання, які читач може собі поставити по цій проблемі.

Основні етапи підготовки аналітичних документів [39].

Одним з основних прийомів, які використовуються при підготовці аналітичних документів, є реферування, тобто критична оцінка всієї інформації, що має, по якому-небудь питанню, виділення найбільш значимих частин і короткий виклад. Це дає можливість перетворити більші обсяги інформації в короткі, але логічно закінчені шматки, які надалі значно полегшує роботу з інформацією.

Схематично процес реферування можна здійснити у такий спосіб:

1. Уважно прочитайте всю інформацію й виділіть головні моменти.
2. Напишіть їх на полях документів або на окремих листках.
3. Логічно розмістіть цю інформацію, намагаючись уникати повторень.
4. Оцініть інформацію з погляду її політичної цінності й визначте, яку інформацію потрібно залишити, а яку ні.
5. Визначте, якої інформації у Вас недостатньо (з урахуванням потреб її споживача).
6. Визначте порядок подання інформації зі ступеня важливості (від найважливішої до менш важливої, що носить переважно фактологічний характер).

Варто пам'ятати, що реферування – це перший крок у процесі визначення основної ідеї документа (квінтесенція).

Важливим етапом роботи над аналітичним документом є робота над його заголовком.

Заголовок повинен формувати в споживача чітке уявлення про головну інформаційну ідею й аналітичну спрямованість документу. Заголовок

повинен носити аналітичний характер, не бути описовим і повинен містити Ваш висновок у короткій формі. Чітко сформульований заголовок допоможе в подальшій роботі над документом. При цьому надзвичайно важливо, щоб заголовок документу відповідав змісту основної ідеї всього документу [40].

Наступним етапом роботи є виділення основної ідеї документа (квінтесенції документа). Швидкість виділення основної ідеї документа свідчить про рівень професійної підготовки аналітика. Виділити основну ідею документа означає зробити критичну оцінку «сірих» фактів і визначити важливість інформації за допомогою якомога меншої кількості слів. Якщо Ви не можете сформулювати ідею документа однією пропозицією, це означає, що Ваш аналіз інформації є недостатнім.

Формулюючи основну ідею, намагайтеся її виразити простою пропозицією, яка б давала відповіді на три питання:

- Що? (Відправний пункт для написання аналітичного документу);
- Ну й що? (значимість подій);
- Чому? (Мотивація, причини й чинності, які впливають на розвиток подій).

Таким чином, процес формулювання основної ідеї являє собою послідовність таких кроків:

1. Уважно прочитайте інформацію й проаналізуйте її. Вона стане значно меншою за обсягом й буде містити чіткі інформаційні посилання.

2. Спробуйте дати відповіді на два основних питання: «ЩО?», «НУ Й ЩО?». При цьому необхідно враховувати рівень інформованості й ранг споживача Вашої інформації, оскільки чим вони вище, тим вище повинні бути рівні узагальнення Вашої інформації (висновки).

3. Об'єднаєте всі Ваші висновки в одну пропозицію. Якщо виникають труднощі з виділенням основної ідеї, то дайте відповідь на таке питання: «Якби споживач моєї інформації надав мені 30 секунд на висвітлення даної проблеми, то щоб я йому сказав?». Це допомагає звузити погляд на проблему й виділити основну ідею.

4. Сформулювавши основну ідею документа, логічно й чітко розкрийте обґрунтованість Ваших висновків у процесі написання документа.

Структура і логічна побудова аналітичних документів [41].

Структура й логічна побудова документа залежить від його призначення. Наприклад, замітка повинна складатися із двох абзаців. У першому абзаці викладаються факти, а в другому - коментарі.

Повідомлення може мати до 5 абзаців. У першому абзаці викладається основна ідея/думка. В 2 й 3 - факти, а в 4-5 коментарі й висновки.

Повідомлення до 10 абзаців має, як правило, таку структуру: 1-й абзац - основна ідея, 2,4,6,8 - факти, 3,5,7,9 - коментарі, 10 - висновки.

При цьому в обох випадках, черговість фактів, коментарів і висновків залежить від їхньої важливості й значимості.

Документ повинен містити нову й достовірну інформацію, викладену стисло, лаконічно, чітко й однозначно. Особлива цінність усіх без винятку документів у їхній своєчасності.

Структура довідки або аналітичного дослідження (великий узагальнюючий документ, де проблема розглядається з різних точок зору й у значному проміжку часу) має такий вигляд: рис. 3.6. (додаток Е)

I. Вступ (загальна картина, основна ідея документа)

II. Основна частина документа:

- Фактичне обґрунтування.
- Широкий погляд на проблему.
- Прогноз розвитку (імовірні шляхи, варіанти).
- Вплив проблеми на процеси, можливі рекомендації і т.п.

Аналітик повинен уміти чітко і ясно доказувати аудиторії якість і цінність свого аналітичного продукту. Це може бути й Ваш безпосередній керівник і вище керівництво.

Основне завдання споживачів інформації - чітка постановка завдань аналітикам по дослідженню тих або інших питань. Разом з тим, аналітики повинні глибоко розбиратися в існуючих цінностях, доктринах, процесах

прийняття рішень т.п. Сьогодні необхідні аналітики, які глибоко розбираються в політичних, правових, соціальних, економічних, духовних проблемах нашої держави, політичному й суспільному ладі, культурі й звичаях інших держав [42].

Оцінки аналітиків повинні показувати політичним лідерам найбільш оптимальні шляхи рішення існуючих проблем, варіанти поведінки в тій або іншій ситуації.

Висновки до розділу 3

Конкурентна розвідка забезпечує вищих керівників підприємства інформацією про процеси, що відбуваються на ринку. Без цієї інформації неможливо вчасно приймати правильні рішення, пов'язані з посиленням ринкових позицій підприємства і його подальшим розвитком.

Висока ефективність конкурентної розвідки може бути досягнута лише в умовах високої довіри до неї з боку керівництва підприємства. Така довіра може бути виправдано тільки при правильному підборі керівника підрозділу конкурентної розвідки й забезпечення її необхідними ресурсами для реалізації різних варіантів збору й аналітичної обробки інформації.

Головний напрямок розвитку конкурентної розвідки – широке використання електронної документації, особливо із численних, і, у першу чергу, великих; електронних баз даних, корпоративних інформаційних систем, що використовують інтернет-технології, спеціальних комп'ютерних ризиками підприємств, керуванню оптимальною витратою корпоративних ресурсів на локалізацію небезпек, погроз і ризиків для діяльності підприємства. програм, що прогнозують комплексів, систем моніторингу, що відображають і ситуаційних центрів.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

1. В умовах глобалізації світової економіки конкурентна розвідка являється невід'ємною складовою частиною діяльності щодо забезпечення економічної безпеки підприємства. Тільки на основі всебічної інформації яка стосується процесів що відбуваються в зовнішньому середовищі можливо створити ефективну систему безпеки підприємства та протистояти сучасним небезпекам, загрозам та ризикам.

2. Конкурентна розвідка забезпечує вищих керівників підприємства інформацією про процеси, що відбуваються на ринку. Без цієї інформації неможливо вчасно приймати правильні рішення, пов'язані з посиленням ринкових позицій підприємства і його подальшим розвитком.

3. Участь конкурентної розвідки в забезпеченні діяльності служб економічної безпеки дозволяє різко підвищити ефективність їхньої діяльності по керуванню загальними ризиками підприємств, керуванню оптимальною витратою корпоративних ресурсів на локалізацію небезпек, погроз і ризиків для діяльності підприємства.

4. Конкурентна розвідка повинна знати споживачів своєї інформації та встановити з ними контакти. Якщо у вашій компанії відбуваються організаційні зміни, ключове питання полягає в тому, щоб довідатися, хто буде споживачами вашої інформації при новій організації й установити з ними зв'язки, визначити, яким шляхом буде поширюватися інформація і як забезпечити участь конкурентної розвідки у стратегічному плануванні.

5. З огляду на досвід напрацьований у компанії ТОВ «Інвестсервіс ЛТД» можна сформулювати п'ять ключових кроків до успіху ведення конкурентної розвідки в компаніях малого і середнього бізнесу.

Крок перший: оскільки завдання полягає в тому, щоб постачати споживачів інформацією про конкурентів, тенденції і події в галузі, варто скласти бланк заявки на одержання інформації і використовувати його в роботі, для того щоб упорядкувати збір даних у відділі і розсилання цих даних споживачам. При необхідності ці відомості можна використовувати

для звіту про виконану роботу наприкінці звітного періоду.

“Бланк заявки на одержання інформації” також може бути використаний для того, щоб вести моніторинг кількості і характеру запитуваних відомостей. Цей бланк дозволяє визначити, які саме відомості потрібні колегам і споживачам інформації конкурентної розвідки. Це дозволяє заощадити час, якщо виникає аналогічне питання.

Розроблений нами бланк складається з чотирьох частин: ім'я співробітника компанії, що зробив запит; дата запиту; відділ, у якому працює співробітник компанії, що зробив запит; опис запитаної інформації.

За допомогою електронних таблиць можна простежити шлях кожного запиту, який ви одержуєте, будь то ціна на продукцію конкурента або серйозний аналіз тенденцій у галузі.

Крок другий: звертаючись за допомогою до співробітників компанії задавайте максимально конкретні питання.

Рекомендуємо роздавати опитувальні бланки і просити про підтримку кожного співробітника компанії, а не тільки співробітників вашого відділу.

Крок третій: встановлюйте гарні стосунки з колегами, що працюють в області продажу.

Одним з найбільш вдалих проєктів в області маркетингових досліджень може стати “Зведений реєстр” VIP-клієнтів, що містить відомості про використання ними продукції компанії.

Крок четвертий: як найчастіше надсилайте листи подяки.

Листи подяки, адресовані фахівцям, що прийняли участь у роботі конкурентної розвідки, послужать зміцненню співробітництва, що зав'язалося.

Крок п'ятий: у будь-якій роботі необхідно прагнути до наміченої цілі.

При професійному підході до роботи в компанії, умінні слухати й аналізувати відділ конкурентної розвідки допоможе компанії реалізувати свої стратегічні амбіції.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Закон України «Про Бюро економічної безпеки України» — Закон від 28.01.2021 № 1150-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1567-25#Text>
2. Указ Президента України № 347/2021 «Про Стратегію економічної безпеки України на період до 2025 року» URL: https://www.president.gov.ua/documents/3472021-39613?utm_source
3. Гунін В.Є. і Смолянук В.Ф. Конкурентна розвідка в умовах ескалації сучасних кіберзагроз. *Політичне життя*. 2024. С. 189-195. DOI 10.31558/2519-2949.2024.2.25
4. Беседіна А.О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. №10. С. 277-279.
5. Колосок А. М., Скорук О. В., Блянюк І. Я. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Випуск № 14. С. 394–398. URL: <https://evnuir.vnu.edu.ua/handle/123456789/23712>
6. Чвертко Л.А., Товксис А.В. Конкурентна розвідка в системі забезпечення економічної безпеки банків. *Управління фінансово-економічною безпекою*. 2015. № 1. С. 65–68.
7. Хринюк, О. С.; Корчовна, М. Р. Система забезпечення економічної безпеки підприємства: основні елементи. *Ефективна економіка*, 2015, № 3.
8. Богданович В.Ю., Бадрак В.В. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство. *Сучасний захист інформації*. 2014. №1. С. 16-22
9. Для чого потрібна конкурентна розвідка, 2020. URL: https://jurliga.ligazakon.net/intervyu/196164_dlya-chogo-potrnbna-konkurentna-rozvdka
10. Зянько В.В., Ревенко В.С. Раціоналізація бізнесової поведінки підприємств України шляхом аналізу переваг та небезпек конкурентної розвідки та промислового шпигунства. *Причорноморські економічні студії* 2016. Вип. 6. С. 187–191.

11. Горбаль, Н. І., Смерека, Л. В., Микитин, О. З. Конкурентна розвідка: сутність, значення, перспективи розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 1, № 2. С. 53-60.
12. Мужанова, Т. М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. С. 425-431. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/65.pdf
13. Пех, С. Конкурентна розвідка. *Матеріали IX Всеукраїнської студентської науково-технічної конференції: Природничі та гуманітарні науки. Актуальні питання*, 2016, № 1. С. 114. URL: https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/16587/2/VseukrStud_2016v1_Pekh_S-Competitive_intelligence_114.pdf
14. Березіна Л.М. Братанов Б.В. Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства підприємств. *Інтелект XXI*. 2020. № 2. URL: http://www.intellect21.nuft.org.ua/journal/2020/2020_2/3.pdf
15. Корнілова І. Конкурентна розвідка: сутнісний контекст. *Міжнародний форум EFBM 3.0 «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління*. 2024, 44–47.
16. Леонова, Ю. О. Конкурентна розвідка як ключовий інструмент формування конкурентоспроможності підприємства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Сер.: Економічні науки*, 2016, № 20 (1). С. 108-110.
17. Сідак, В. С. Конкурентна розвідка в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання. *Вчені записки університету КРОК. Серія: Економіка*, 2017, № 45. С. 93-103.
18. Усов, Д. С. Конкурентна розвідка як інструмент формування стратегії компанії. 2024. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/handle/lib/70779>

19. Керницький І.С., Живко З. Б., Копитко М. І. Конкурентна розвідка підприємств. Курс лекцій. Львів: Ліга-Прес. 2015. 388 с.
20. Когут Ю. Конкурентна розвідка та безпека бізнесу. Київ, Ви-во: Консол.комп. Сидкон. 2021. 318 с.
21. Конкурентна розвідка: навчальний посібник. Копотун І. М., Падалка А. М., Кузьмічова-Кисленко Є. В. та ін. Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. 188 с. URL: <https://files.znu.edu.ua/files/Bibliobooks/Inshi66/0048704.pdf>
22. Москаленко Н. О., Леонова Ю. О. Теоретичні підходи до конкурентної розвідки та особливості її аналітичного забезпечення. Економіка та управління підприємствами. 2018. С 228-234. URL: https://www.problecon.com/export_pdf/problems-of-economy-2018-2_0-pages-228_234.pdf
23. Хвальчик І.Л., Філіппова С. В. Конкурентна розвідка як засіб інформаційного забезпечення підприємства. Економічний журнал Одеського політехнічного університету. 2020. № 1 (11). С. 77-86. – URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No1/77.pdf>
24. Христенко О.В., Манжос С.А. Застосування бенчмаркінгу в системі управління підприємством. Фінансовий простір. 2018 № 1 (29)
25. Штангrent А.М. Конкурентна розвідка в системі забезпечення економічної безпеки підприємства. А.М.Штангrent. Управління фінансовоекономічною безпекою. 2015. № 1. С. 65-68.
26. Усов, Д. Співвідношення понять «конкурентна розвідка», «економічна розвідка» та «розвідувальна діяльність в економічній сфері». *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління.* 2024. № 3(75). DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3\(75\)-15](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-3(75)-15)
27. Ткаченко, Т. Управлінський механізм розвитку системи економічної безпеки на промислових підприємствах в умовах конкурентної

парадигми. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. 2023. № 4(32). С. 156–163 [https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4\(32\)-156-163](https://doi.org/10.25140/2411-5215-2022-4(32)-156-163)

28. Competitive intelligence URL: <https://www.referenceforbusiness.com/management/Bun-Comp/Competitive-Intelligence.html>

29. Competitive Intelligence Process: A Step-By-Step Guide (2023). URL: <https://www.theknowledgeacademy.com/>

30. Victoria A. Competitive Intelligence Concepts and Definitions. 2020. URL: https://www.researchgate.net/publication/338634359_Competitive_Intelligence_Concepts_and_Definitions

31. Аксьонова І. В., Мілевська Т. Конкурентна розвідка як основа інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки організацій. Безпека інформаційних технологій : матеріали 13-ї Міжнар. наук.-техн. конф., 9-11 травня 2024 р. Львів : ЛНУ ім. І. Франка, 2024. С. 49-50.

32. Василюк В. Система захисту інформації приватного підприємства. Організація служби захисту інформації приватного підприємства [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://pnzzi.kpi.ua/14/14_p45.pdf.

33. Використання інформаційних технологій в конкурентній розвідці [Електронний ресурс] – Режим доступу до ресурсу: http://elar.urfu.ru/bitstream/10995/48262/1/irfp_2016_1_068.pdf

34. Захарченко В.І., Лаптева В.В. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О.Г. Янкового. Одеса, Атлант, 2017. 355с. 514 с.

35. Скакун Т.О. Економічні злочини: сутнісні ознаки та криміналістичний аналіз їх вчинення. Ефективна економіка. 2018. №3. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=6195>

36. Конкурентна розвідка: погляд без емоцій. Режим доступу: <http://www.kuluar.com.ua/2016/09/13/konkurentna-rozvidka-pohlyad-bez-emotsij/>

37. Товариство аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки. Режим доступу: <http://scip.org.ua>.

38. Костюк, М. В., Дзюрах, Ю. М. Конкурентна розвідка через призму економічної безпеки підприємства. *Економічний розвиток держави, регіонів і підприємств: проблеми та перспективи : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції молодих учених, 18–19 травня 2017 р.* Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2017. 286 с.

39. Stenin, Artemy A., Batishchev, Aleksandr V., Zaytsev, Alexey G., Dorofeev, Oleg V., Trubin, Alexander E. (2022). *Competitive Intelligence as a Tool for Achieving Economic Security of an Organization*. Journal of Modern Competition, Vol. 16, No. 6, pp. 90–102. DOI: 10.37791/2687-0657-2022-16-6-90-102 IDEAS/RePEc

40. Bensoussan, Babette; Fleisher, Craig S. (2021). *Strategic and Competitive Analysis: Methods and Techniques for Analyzing Business Competition*.

41. Ivanov, Tsanko V. (2017). *Competitive Intelligence and Counterintelligence – Modern Tools for Generating Proactive Corporate Security*. International Scientific Journal. URL: <https://stumejournals.com/journals/confsec/2017/1/7.full.pdf>

42. Khalifat, Sara; Gmira, Firdaous (2017). *Competitive Intelligence in SMEs: Turning Risks into Value*. International Journal of Innovation and Applied Studies, Vol. 19, No. 3, pp. 519–525

ДОДАТКИ



Рис. 3.1. Служба конкурентної розвідки компанії (СКР)



Рис. 3.2. Принципи функціонування системи КР на підприємстві

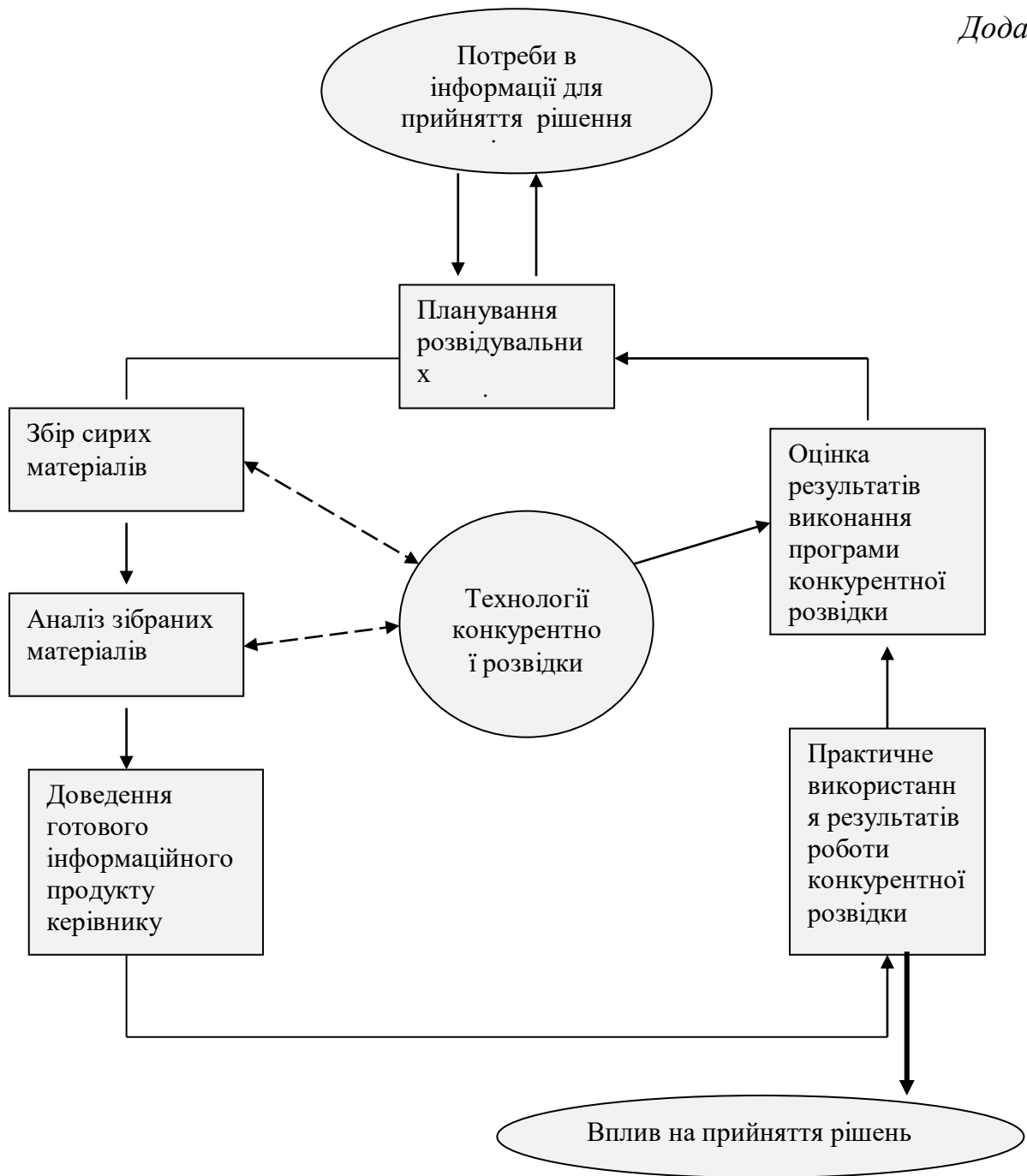


Рис. 3.3. Модель процесу конкурентної розвідки

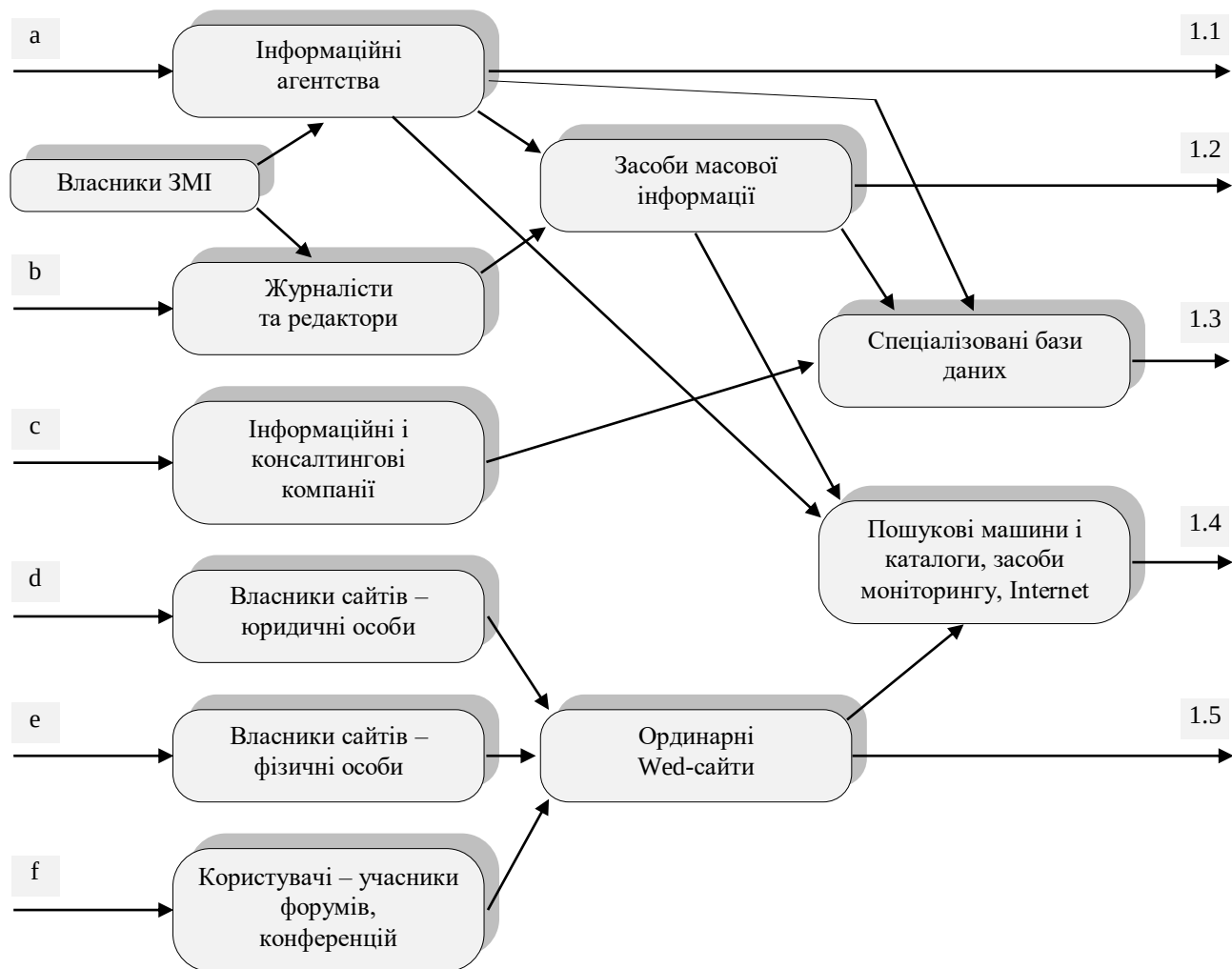


Рис. 3.4. Схема інформаційних потоків в Internet

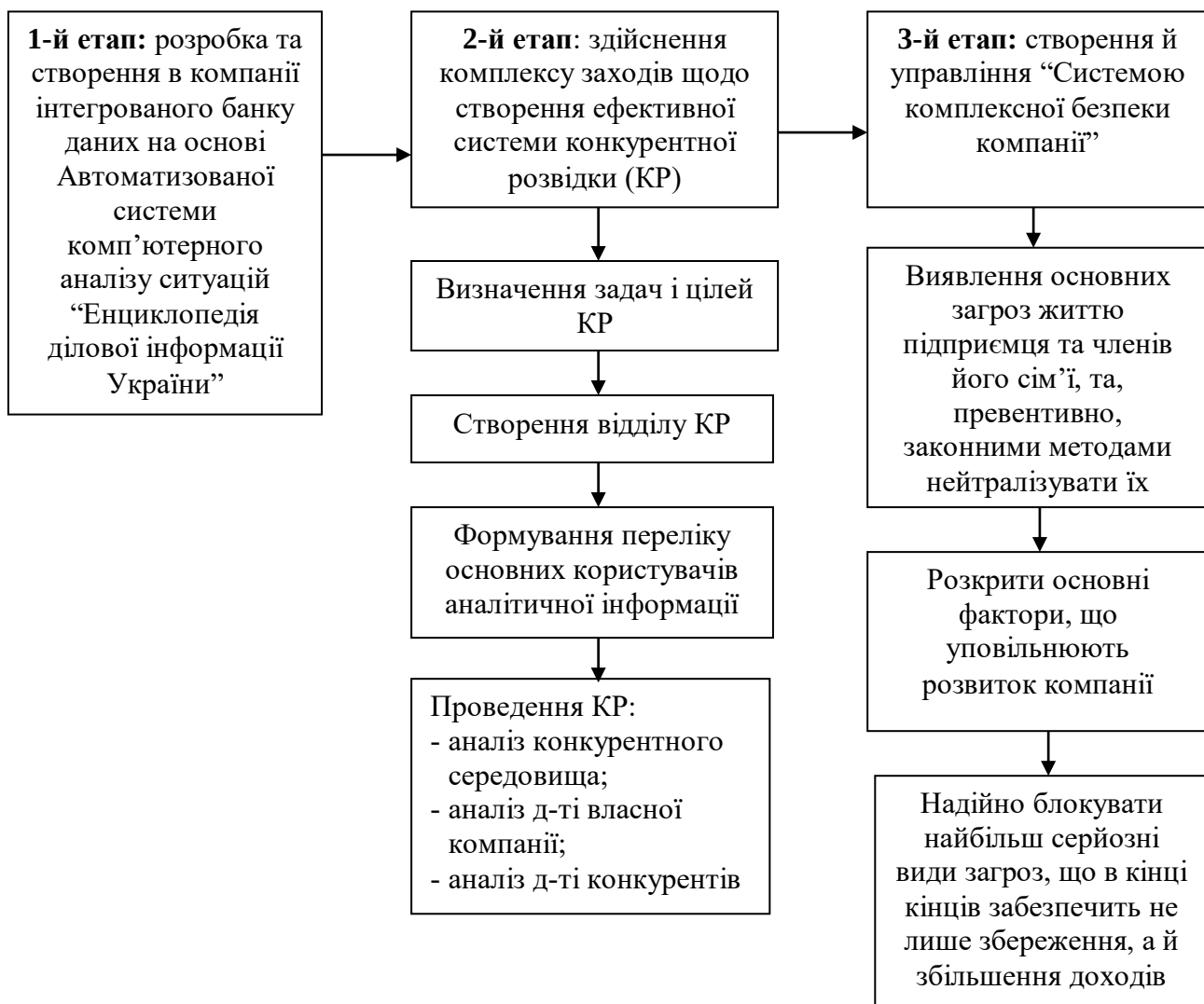


Рис. 3.5. Основні етапи розвитку конкурентної розвідки на підприємстві на базі



Рис. 3.6. Структура аналітичного документа