

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»**

Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій

Кафедра штучного інтелекту і математичного моделювання

БАКАЛАВРСЬКА РОБОТА

на тему: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі
інструментів бізнес-розвідки»

Виконав: здобувач вищої освіти
4 курсу 441 групи
галузі знань 07 «Управління та адміністрування»,
спеціальності 073 «Менеджмент»
Торколат Володимир Андрійович

Керівник: к.е.н., доцент
Куклінова Тетяна Вікторівна

Рецензент: д.е.н., професор
Горбаченко Станіслав Анатолійович

Одеса – 2026

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ОДЕСЬКА ЮРИДИЧНА АКАДЕМІЯ»
Факультет кібербезпеки та інформаційних технологій
Кафедра штучного інтелекту і математичного моделювання
Освітньо-кваліфікаційний рівень бакалавр
Галузь знань: 07 «Управління та адміністрування»
Спеціальність: 073 «Менеджмент»

ЗАТВЕРДЖУЮ
Завідувач кафедри штучного інтелекту та
математичного моделювання
д.е.н., професор С.А. Горбаченко
_____ «___» _____ 20__ року

З А В Д А Н Н Я
НА БАКАЛАВРСЬКУ РОБОТУ ЗДОБУВАЧУ ВИЩОЇ ОСВІТИ
Торколату Володимиру Андрійовичу

1. Тема роботи: «Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інструментів бізнес-розвідки»

Керівник роботи: к.е.н., доцент Куклінова Тетяна Вікторівна
затверджені наказом НУ ОЮА від «24» березня 2026 року № 625-06

2. Строк подання здобувачем роботи «20» травня 2026 рік

3. Дата видачі завдання «15» вересня 2025 рік

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Назва етапу	Строк	Примітка
1	Затвердження плану КР	IX 2025	
2	Збір та аналіз наукової літератури	IX 2025	
3	Підготовка першого розділу роботи	X 2025	
4	Підготовка другого розділу роботи	XI 2025	
5	Підготовка третього розділу роботи	XII 2025 – I 2026	
6	Підготовка висновків, переліку використаних джерел, оформлення роботи	II 2026	
7	Подання КР на кафедру та рецензування роботи	III–IV 2026	
8	Попередній захист КР на кафедрі	IV 2026	
9	Прийняття рішення про допуск КР до захисту	IV–V 2026	
10	Захист БР В ЕК	VI 2026	

Здобувач _____ Торколат В.А.
(підпис) (прізвище та ініціали)

Керівник роботи _____ Куклінова Т.В.
(підпис) (прізвище та ініціали)

АНОТАЦІЯ

Кваліфікаційна робота на тему «Управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інструментів бізнес-розвідки» на здобуття першого (бакалаврського) рівня вищої освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, галуззю знань 07 «Управління та адміністрування», містить 14 рисунків, 12 таблиць, 53 літературні джерела за переліком посилань. Робота виконана на 77 сторінках загального тексту і 60 сторінках основного тексту.

Метою роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства на основі використання інструментів бізнес-розвідки, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх застосування в сучасних умовах господарювання.

Досліджені теоретичні основи управління конкурентоспроможністю підприємства, здійснено аналіз конкурентоспроможності підприємства, та можливостей використання бізнес-розвідки, були розглянуті рекомендації щодо удосконалення управління конкурентоспроможністю підприємства на основі інструментів бізнес-розвідки.

Результати роботи можуть бути використані в подальшому розвитку теоретичних і практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства на основі використання інструментів бізнес-розвідки, зокрема в обґрунтуванні доцільності їх комплексного застосування для підвищення ефективності управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Можливими напрямками подальших досліджень є аналіз впливу бізнес-розвідки на ефективність управління підприємством.

КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНІСТЬ, БІЗНЕС-РОЗВІДКА,
ІНСТРУМЕНТИ БІЗНЕС-РОЗВІДКИ, ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТНОСПРОМОЖНОСТІ.

ABSTRACT

Qualification work on the topic "Management of the competitiveness of an enterprise based on business intelligence tools" for obtaining the first (bachelor's) level of higher education in the specialty 073 Management, field of knowledge 07 "Management and Administration", contains 14 figures, 12 tables, 53 literary sources according to the list of references. The work is performed on 77 pages of general text and 60 pages of the main text.

The purpose of the work is the theoretical justification and practical study of the management of the competitiveness of an enterprise based on the use of business intelligence tools, as well as the development of recommendations for increasing the effectiveness of their application in modern business conditions.

The theoretical foundations of the management of the competitiveness of an enterprise were studied, the analysis of the competitiveness of the enterprise and the possibilities of using business intelligence were carried out, recommendations for improving the management of the competitiveness of an enterprise based on business intelligence tools were considered.

The results of the work can be used in the further development of theoretical and practical approaches to managing the competitiveness of an enterprise based on the use of business intelligence tools, in particular in substantiating the feasibility of their comprehensive application to increase the effectiveness of management decisions and the formation of sustainable competitive advantages in a dynamic market environment.

Possible areas of further research include the analysis of the impact of business intelligence on the effectiveness of enterprise management.

COMPETITIVENESS, BUSINESS INTELLIGENCE, BUSINESS INTELLIGENCE TOOLS, INCREASING COMPETITIVENESS.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА	8
1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства.....	8
1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства	14
1.3. Бізнес-розвідка як інструмент інформаційного забезпечення управління ..	20
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-РОЗВІДКИ.....	25
2.1. Аналіз ринку послуг бізнес-розвідки.....	25
2.2. Аналіз інструментів та методів бізнес-розвідки в діяльності підприємства	29
2.3. Аналіз ефективності застосування бізнес-розвідки в системі управління підприємством	36
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-РОЗВІДКИ	46
3.1. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інструментарію бізнес-розвідки.....	46
3.2. Оцінка ефективності застосування бізнес-розвідки в системі управління підприємством	54
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ	72

ВСТУП

Актуальність теми. У сучасних умовах розвитку економіки підприємства функціонують у середовищі постійних змін, високої конкуренції та інформаційної невизначеності, що значно ускладнює процес прийняття ефективних управлінських рішень. Ринкове середовище стає дедалі більш динамічним, а вимоги споживачів – більш складними та мінливими, тому підприємствам уже недостатньо просто підтримувати стабільну діяльність, а необхідно постійно адаптуватися, вдосконалювати свої процеси, формувати стійкі конкурентні переваги та здійснювати стратегічне планування. Саме тому проблема підвищення конкурентоспроможності підприємств набуває особливої актуальності.

Додатково ситуація ускладнюється тим, що в умовах цифровізації та діджиталізації економіки різко зростає обсяг доступної інформації, однак її ефективне використання залишається серйозним викликом для більшості підприємств. Як зазначено у роботі, значна частина компаній використовує інструменти бізнес-розвідки, проте робить це несистемно та без чіткого розуміння їх можливостей, що знижує ефективність управління та не дозволяє повною мірою реалізувати потенціал цих інструментів. У результаті підприємства часто приймають рішення із запізненням або на основі неповної інформації, що негативно впливає на їхні ринкові позиції, отримання прибутку та подальший економічний ріст.

Особливого значення набуває бізнес-розвідка як сучасний інструмент інформаційного забезпечення управління, який дозволяє не лише збирати та аналізувати дані, але й перетворювати їх на практичні знання для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Використання бізнес-розвідки дає змогу підприємствам краще розуміти ринкове середовище, прогнозувати дії конкурентів, виявляти нові можливості та мінімізувати ризики, що безпосередньо впливає на рівень їх конкурентоспроможності.

Особливо актуальною дана тема є для українських підприємств, які змушені працювати в умовах економічної нестабільності, глобалізаційних процесів та посилення конкуренції як на внутрішньому, так і на зовнішньому ринках. У таких умовах ефективне використання інструментів бізнес-розвідки стає не просто перевагою, а необхідною умовою виживання та розвитку підприємства.

Таким чином, актуальність обраної теми зумовлена необхідністю пошуку нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств, зокрема через впровадження сучасних інформаційно-аналітичних інструментів, що дозволяють підвищити обґрунтованість управлінських рішень та забезпечити стійкі позиції підприємства на ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика управління конкурентоспроможністю підприємства та використання інструментів бізнес-розвідки є одним із актуальних напрямів сучасних економічних досліджень. Значна увага науковців приділяється питанням формування конкурентних переваг підприємств, оцінювання рівня конкурентоспроможності, впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства, а також ролі інформаційно-аналітичного забезпечення у процесі прийняття управлінських рішень.

Теоретичні основи дослідження конкурентоспроможності підприємства висвітлені у працях учених, серед яких С. Горбаченко, О. Кузьмін, Т. Куклінова, О. Мельник, О. Романко, І. Смолін, О. Янковий, Ж. Крючкова, В. Іванюта, Е. Цибульська, В. Мацигура та інші. У своїх працях науковці розглядають конкурентоспроможність як комплексну економічну категорію, що характеризує здатність підприємства ефективно функціонувати в умовах ринкової конкуренції, формувати конкурентні переваги та забезпечувати стійкі позиції на ринку. Значну увагу дослідники приділяють також методам оцінювання конкурентоспроможності, системам показників та стратегічним підходам до її підвищення.

Питання факторів формування конкурентоспроможності підприємства досліджували І. Кадирус, Т. Куклінова, О. Чепурна, Є. Мельник, Л. Чумак, А. Томпсон, А. Стрікленд, Т. Ахметов та інші науковці. У їхніх працях розкриваються особливості впливу внутрішніх і зовнішніх факторів на діяльність підприємства, роль інновацій, технологій, маркетингової політики та фінансових ресурсів у забезпеченні конкурентних переваг підприємства.

Окремий напрям досліджень присвячений бізнес-розвідці як інструменту інформаційного забезпечення управління. Значний внесок у розвиток цієї тематики зробили В. Алькема, Н. Зозуля, Т. Гайда, А. Беседіна, Н. Міщеріна, Н. Слободянюк, І. Хвальчик, С. Філіппова та інші. У наукових працях бізнес-розвідка розглядається як система збору, обробки та аналізу інформації, спрямована на зниження рівня невизначеності та підвищення ефективності управлінських рішень. Дослідники акцентують увагу на ролі бізнес-розвідки у забезпеченні економічної безпеки підприємства, прогнозуванні ризиків, моніторингу конкурентного середовища та формуванні стратегічних рішень.

Водночас питання конкурентної розвідки як складової бізнес-розвідки висвітлені у працях З. Дівненко, А. Колосок, О. Скорук, І. Блеянюк, Д. Усова, В. Зянька та інших авторів. Науковці досліджують методи конкурентної розвідки, її значення для забезпечення економічної безпеки підприємства, а також особливості використання аналітичної інформації при формуванні стратегії розвитку підприємства.

Попри значну кількість наукових праць, проблема використання інструментів бізнес-розвідки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують подальшого вивчення питання практичного застосування інструментів бізнес-розвідки в умовах цифровізації економіки, нестабільного ринкового середовища та посилення конкурентного тиску. Саме це зумовлює необхідність подальших досліджень у даному напрямі та визначає актуальність обраної теми бакалаврської роботи.

Метою бакалаврської роботи є теоретичне обґрунтування та практичне дослідження управління конкурентоспроможністю підприємства на основі використання інструментів бізнес-розвідки, а також розробка рекомендацій щодо підвищення ефективності їх застосування в сучасних умовах господарювання.

Завдання дослідження:

- дослідження поняття та сутності конкурентоспроможності підприємства;
- визначення факторів підвищення конкурентоспроможності підприємства;
- оцінка бізнес-розвідки як інструменту інформаційного забезпечення управління;
- аналіз ринку послуг бізнес-розвідки;
- аналіз інструментів та методів бізнес-розвідки в діяльності підприємства;
- аналіз ефективності застосування бізнес-розвідки в системі управління підприємством;
- розробка заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інструментарію бізнес-розвідки;
- оцінка ефективності застосування бізнес-розвідки в системі управління підприємством.

Об'єктом дослідження є процес управління конкурентоспроможністю підприємства в сучасних умовах господарювання.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і практичних аспектів використання інструментів бізнес-розвідки в системі управління конкурентоспроможністю підприємства.

Методи дослідження: у процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи, зокрема: метод теоретичного узагальнення та систематизації – для розкриття сутності понять «конкурентоспроможність» і «бізнес-розвідка»; аналіз і синтез – для

дослідження факторів і показників конкурентоспроможності; порівняльний аналіз – для оцінювання різних підходів до управління конкурентоспроможністю; методи економічного аналізу – для оцінки діяльності підприємства; графічні та аналітичні методи – для узагальнення результатів дослідження.

Елементи наукової новизни отриманих результатів полягають у подальшому розвитку теоретичних і практичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства на основі використання інструментів бізнес-розвідки, зокрема в обґрунтуванні доцільності їх комплексного застосування для підвищення ефективності управлінських рішень та формування стійких конкурентних переваг в умовах динамічного ринкового середовища.

Теоретичне значення дослідження полягає в узагальненні та систематизації наукових підходів до визначення сутності конкурентоспроможності підприємства та бізнес-розвідки, а також у поглибленні теоретичних засад їх взаємозв'язку в системі управління підприємством.

Практичне значення отриманих результатів полягає у можливості використання запропонованих рекомендацій щодо застосування інструментів бізнес-розвідки для підвищення конкурентоспроможності підприємства, що сприятиме прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень, зниженню ризиків і зміцненню позицій підприємства на ринку.

Структура роботи: робота складається з 3 взаємопов'язаних розділів, і 8 підрозділів, вступу, висновків, списку використаних джерел (53 джерела), 1 додаток, 14 рисунків, 12 таблиць, обсяг основного тексту – 60 сторінок, загальна кількість сторінок – 77.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Поняття та сутність конкурентоспроможності підприємства

У сучасних умовах розвитку ринкової економіки поняття конкурентоспроможності підприємства набуває особливого значення, оскільки саме від неї залежить здатність суб'єкта господарювання ефективно функціонувати, утримувати свої позиції на ринку та забезпечувати стабільний розвиток у довгостроковій перспективі. Конкуренція, як невід'ємна складова ринкового середовища, змушує підприємства постійно вдосконалювати свою діяльність, підвищувати якість продукції та шукати нові способи задоволення потреб споживачів, що, у свою чергу, безпосередньо пов'язано з рівнем їх конкурентоспроможності.

Конкурентоспроможність формується як поєднання низки взаємопов'язаних економічних категорій. У наукових джерелах під цим поняттям у широкому значенні розуміють позицію країни або товаровиробника на внутрішньому й зовнішньому ринках, яка визначається сукупністю економічних, соціальних і політичних чинників. В умовах відкритої економіки конкурентоспроможність також доцільно трактувати як здатність країни чи підприємства витримувати тиск міжнародної конкуренції як на власному ринку, так і за його межами.

Питання підвищення конкурентоспроможності охоплює фактично всі сфери суспільного життя, оскільки посилення боротьби за споживача і ринкові позиції змушує як держави, так і підприємства постійно шукати нові можливості розвитку. Це, у свою чергу, зумовлює необхідність удосконалення технологій, підвищення якості продукції та впровадження інновацій з метою забезпечення стійких конкурентних переваг [37, с. 3].

Конкурентоспроможність компанії – це «здатність компанії в умовах динамічно мінливого зовнішнього середовища випускати товари високої якості

за адекватними цінами, максимально передбачувати потреби цільових сегментів, враховувати екологічні наслідки діяльності й гнучко адаптувати всі бізнес-процеси, що становлять конкурентний потенціал організації, до цих умов» [28, с. 169].

На наш погляд, це визначення дозволяє виділити кілька важливих характеристик конкурентоспроможності підприємства, які допомагають краще зрозуміти її зміст і особливості. По-перше, конкурентоспроможність не є сталою величиною, оскільки вона змінюється залежно від впливу зовнішнього середовища, тому її слід розглядати як динамічний показник. По-друге, її оцінювання здійснюється не загалом, а в межах конкретних цільових сегментів ринку, що підкреслює залежність від потреб певних груп споживачів. Крім того, конкурентоспроможне підприємство повинно не лише задовольняти наявні потреби споживачів, а й передбачати їх, що забезпечує йому додаткові переваги. Водночас це поняття поєднує два ключові елементи: конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал самого підприємства, які разом формують загальний рівень його конкурентних позицій і визначають підходи до їх оцінювання. Також важливо, що підприємство, яке прагне залишатися конкурентоспроможним, має постійно вдосконалювати та адаптувати свої бізнес-процеси відповідно до змін ринкового середовища. Окрім економічних аспектів, воно повинно враховувати й екологічні наслідки своєї діяльності, що сьогодні стає невід'ємною складовою успішного функціонування на ринку (див. таблицю 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика конкурентоспроможності підприємства

Критерії характеристики	Зміст характеристики
Динамічний характер	Конкурентоспроможність не є сталою величиною, оскільки змінюється під впливом факторів зовнішнього середовища.
Орієнтація на цільові сегменти ринку	Оцінювання конкурентоспроможності здійснюється в межах конкретних сегментів ринку та залежить від потреб певних груп споживачів.

Здатність передбачати потреби споживачів	Підприємство має не лише задовольняти наявні потреби споживачів, а й прогнозувати їх майбутні запити, отримуючи додаткові конкурентні переваги.
Комплексний характер	Конкурентоспроможність поєднує два взаємопов'язані елементи: конкурентоспроможність продукції та конкурентний потенціал підприємства.
Визначення конкурентних позицій	Сукупність конкурентоспроможності продукції та конкурентного потенціалу формує загальний рівень конкурентних позицій підприємства на ринку.
Необхідність постійного вдосконалення	Для збереження конкурентоспроможності підприємство повинно безперервно вдосконалювати та адаптувати свої бізнес-процеси до змін ринкового середовища.
Урахування екологічних аспектів	Поряд з економічними результатами підприємство має враховувати екологічні наслідки своєї діяльності, що є важливою умовою успішного функціонування на сучасному ринку.

Джерело: складено автором

Досліджуючи сутність поняття «конкуренція», розглянемо Закон України «Про захист економічної конкуренції», який пояснює термін «економічна конкуренція (конкуренція)» як «змагання між суб'єктами господарювання для здобуття завдяки власним досягненням переваг над іншими суб'єктами господарювання, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання мають можливість вибирати між кількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може визначати умови обороту товарів на ринку» [41].

Варто зауважити, що зазначений закон не містить чіткого визначення поняття «конкурентоспроможність», а також не передбачає жодних методичних підходів до розрахунку показників конкурентоспроможності суб'єктів господарювання, що на нашу думку є цілком обґрунтованим, оскільки різні види господарювання висувають різні умови для досягнення успіху в покупців чи користувачів продукту суб'єкту господарювання.

Підходи вчених до визначення поняття конкурентоспроможності підприємства є досить різноманітними, однак їх можна структурувати за

кількома логічними напрямками, що відображають різні аспекти цього складного економічного явища.

Передусім варто виділити підхід, у межах якого конкурентоспроможність розглядається як система управлінських впливів і засобів забезпечення ринкових переваг. Так, О.Є. Кузьмін визначає сутність категорії «конкурентоспроможність» як сукупність важелів і способів впливу на сфери створення й реалізації конкурентоспроможних товарів, цілі та відповідальність суб'єктів господарювання, що реалізуються за допомогою сукупності управлінських засобів [31, с. 102].

У цьому ж руслі, але з акцентом на системності явища, О. Кузьмін, О. Мельник, О. Романко трактують конкурентоспроможність підприємства як комплексне системне поняття, що відображає конкурентні переваги за сукупністю параметрів та забезпечує унікальність і закріплення позицій на ринку [30, с. 11].

Логічним продовженням цього підходу є трактування конкурентоспроможності через ефективність функціонування підприємства та результати його діяльності. Зокрема, Е. Цибульська, В. Мацигура визначають конкурентоспроможність як здатність у поточному та довгостроковому періодах забезпечувати вищу порівняно з конкурентами ефективність виробництва та вигідність реалізації товарів [50]. Подібної позиції дотримується І. Вінніченко, який розглядає конкурентоспроможність як можливість ефективної господарської діяльності в умовах конкурентного ринку [5]. Водночас В. Іванюта доповнює цей підхід, підкреслюючи, що конкурентоспроможність проявляється через здатність підприємства пристосовуватися до змін економічної кон'юнктури та задовольняти потреби споживачів [18].

Разом із тим окрема група науковців акцентує увагу на ресурсному забезпеченні та потенціалі підприємства як основі його конкурентоспроможності. Так, О. Янковий визначає її як можливість ефективно розпоряджатися власними й позиковими ресурсами в умовах конкурентного

ринку [25]. Розвиваючи цю ідею, В. Гуцуляк підкреслює здатність ефективно використовувати внутрішній потенціал для створення та утримання конкурентних переваг [9], тоді як П. Фісуненко розглядає конкурентоспроможність як стан підприємства, що передбачає наявність конкурентного потенціалу і сформованих на його основі переваг, які забезпечують успішну конкурентну боротьбу [48].

Поряд із цим у науковій літературі поширеним є підхід, що трактує конкурентоспроможність як сукупність унікальних характеристик і відмінностей підприємства. Зокрема, І. Смолін розглядає її як якісну характеристику організації, що базується на комплексі позитивних відмінностей, які дозволяють протистояти впливу зовнішнього середовища та досягати поставлених цілей [45]. Р. Грецький визначає конкурентоспроможність як фактор або їх комбінацію, що забезпечує успішність діяльності підприємства порівняно з конкурентами і не може бути легко відтворена [8, с. 35].

Завершуючи огляд, доцільно звернути увагу на підхід, що поєднує економічні результати діяльності з ринковою позицією підприємства. Так, А. Воронкова визначає конкурентоспроможність як властивість суб'єкта ринку, що дозволяє зайняти власну нішу, забезпечити відтворення та отримання прибутку [10]. Більш розгорнуте трактування пропонує Ж. Крючкова, яка підкреслює здатність підприємства у довгостроковій перспективі функціонувати, створювати конкурентоспроможну продукцію, утримувати стійкі позиції на ринку та отримувати прибуток, достатній для розвитку виробництва [29].

Конкурентоспроможність також доцільно розглядати з позиції менеджменту як цілеспрямований процес, що передбачає формування, розвиток і реалізацію конкурентних переваг підприємства, а також забезпечення його стабільного функціонування в умовах ринкового середовища. Вона виступає результатом ефективної управлінської діяльності, яка охоплює стратегічне

планування, організацію виробництва, управління ресурсами, маркетингову політику та інноваційний розвиток.

Водночас управлінський підхід до конкурентоспроможності передбачає не лише створення переваг, але й їх підтримку та адаптацію відповідно до змін зовнішнього середовища, що вимагає від підприємства гнучкості, здатності швидко реагувати на ринкові виклики та приймати обґрунтовані управлінські рішення. Саме завдяки ефективному менеджменту підприємство може забезпечити узгодженість усіх внутрішніх процесів, підвищити результативність діяльності та зміцнити свої позиції на ринку.

Досліджуючи сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства», важливо враховувати низку її ключових особливостей, які дозволяють більш повно розкрити сутність цієї категорії, як визначають О.Ю. Бочко, П.І. Кожушко:

- Рівень конкурентоспроможності має відносний характер, оскільки визначається шляхом порівняння з аналогічними підприємствами з урахуванням сфери діяльності, галузі, ринку функціонування, регіону, виду продукції та певного періоду часу. Водночас її оцінювання повинно здійснюватися на основі чітко визначеної та сталої системи параметрів, які формують інтегральний показник, адже зміна критеріїв оцінки може суттєво вплинути на загальний рівень конкурентоспроможності.

- Формування конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з наявністю у підприємства унікальних характеристик і конкурентних переваг, таких як інноваційні технології виробництва, особливі властивості продукції або додаткові послуги, що вирізняють його серед конкурентів. Важливим є також урахування впливу сукупності внутрішніх і зовнішніх чинників, які визначають можливості підприємства досягати та утримувати свої позиції на ринку.

- Конкурентоспроможність не є сталою величиною, вона постійно змінюється під впливом ринкового середовища, тому потребує безперервного розвитку, удосконалення та підтримки досягнутого рівня. Це, у свою чергу,

зумовлює необхідність системного підходу до її розгляду, який передбачає врахування всіх елементів формування конкурентоспроможності, їх взаємозв'язків і змін у процесі функціонування підприємства [4, с. 5].

Проаналізувавши визначення поняття «конкурентоспроможність» тепер можна визначити і її економічний зміст, який розкривається через систему показників, які відображають ефективність використання ресурсів, рівень витрат, прибутковість, продуктивність праці та якість продукції. Водночас важливу роль відіграє здатність підприємства формувати та реалізовувати конкурентні переваги, які можуть бути пов'язані з інноваціями, технологічним рівнем виробництва, організацією управління або маркетинговою діяльністю. Саме наявність таких переваг дозволяє підприємству виділятися серед конкурентів і займати стійкі позиції на ринку.

1.2. Фактори підвищення конкурентоспроможності підприємства

Формування конкурентоспроможності підприємства є складним і багатогранним процесом, на який впливає велика кількість різноманітних чинників. Саме від їхнього поєднання та ефективного використання залежить здатність підприємства займати стійкі позиції на ринку, адаптуватися до змін середовища та забезпечувати стабільні результати діяльності. У зв'язку з цим важливим є не лише визначення таких факторів, але й розуміння показників, за допомогою яких можна оцінити рівень конкурентоспроможності.

Під категорією «фактори конкурентоспроможності» доцільно розуміти сукупність процесів і явищ, пов'язаних як із виробничою діяльністю підприємства, так і з соціально-економічним розвитком суспільства, які впливають на зміну абсолютних і відносних показників витрат, доходів та прибутку, що, у свою чергу, зумовлює зміну рівня конкурентоспроможності підприємства.

Насамперед доцільно виділити внутрішні та зовнішні фактори формування конкурентоспроможності. Внутрішні фактори безпосередньо

залежать від діяльності самого підприємства і включають рівень організації виробництва, ефективність управління, кваліфікацію персоналу, стан матеріально-технічної бази, інноваційний потенціал, фінансові ресурси та маркетингову діяльність. Наприклад, висока якість продукції, раціональне використання ресурсів і ефективна система управління сприяють підвищенню конкурентних переваг підприємства.

Як зазначає Т.В. Куклінова «важливими складовими механізму стимулювання розвитку малих і середніх підприємств на внутрішньому рівні мають бути зміни в організаційній структурі підприємства, впровадження підприємством інноваційних технологій та створення політики розвитку підприємства, формування інтелектуального капіталу» [33, с. 69].

Більш детально зміст внутрішніх факторів розкривається у працях науковців. Як зазначає І.Г. Кадирус: внутрішні фактори – це контрольовані чинники діяльності підприємства. До них відносяться:

1. Діяльність «керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень управлінського персоналу і т. д.).

2. Система технологічного оснащення. Оновлення обладнання та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва.

3. Сировина, матеріали і напівфабрикати. Якість та вартість сировини, комплектність її перероблення, величина відходів та особливості їх утилізації суттєво впливають на конкурентоспроможність підприємства.

4. Збут продукції, його об'єм та витрати на реалізацію. Вплив цього фактора є суттєвим на підвищення конкурентоспроможності підприємства. Підприємство намагається здійснити ефективний збут за рахунок реалізації продукції, що користується попитом на ринку, стимулювання збільшення об'ємів продаж, розширення ринків збуту. Аналіз внутрішніх факторів впливу тісно пов'язаний з аналізом господарської діяльності підприємства» [20, с. 5].

Поряд із внутрішніми факторами важливу роль відіграють і зовнішні чинники. Під зовнішніми факторами розуміють «сукупність суб'єктів господарювання, економічних, суспільних і природних умов, національних і міждержавних інституціональних структур та інших зовнішніх умов і чинників, що діють у глобальному оточенні та здійснюють вплив або можуть вплинути на функціонування підприємства» [13].

Узагальнюючи, можна зазначити, що зовнішні фактори формуються під впливом ринкового середовища та не залежать безпосередньо від підприємства, однак суттєво впливають на результати його діяльності. До них належать стан економіки, рівень конкуренції в галузі, попит на продукцію, державне регулювання, розвиток технологій, а також соціальні та екологічні умови. Підприємство повинно постійно аналізувати зовнішнє середовище та враховувати його зміни при прийнятті управлінських рішень.

Оцінювання впливу факторів зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства здійснюється за загальноприйнятою процедурою. Після визначення місії та цілей підприємства проводиться діагностичний етап, у межах якого аналізуються зміни, що впливають на різні складові його потенціалу, виявляються чинники, які можуть становити загрозу для рівня конкурентоспроможності, досліджується діяльність конкурентів, а також визначаються ті фактори, що створюють додаткові можливості для досягнення стратегічних цілей підприємства.

Л.Ф. Чумак вказує «аналіз факторів впливу зовнішнього середовища на конкурентоспроможність підприємства дає час для прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки заходів, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості. Для аналізу факторів макросередовища частіше використовують PEST-аналіз (політичні, економічні, соціальні, технологічні фактори), SWOT-аналіз, який допомагає визначити погрози й можливості з якими зіштовхується підприємство, і встановити несприятливі фактори, які можуть знизити рівень ефективності потенціалу підприємства» [51].

Отже, зазначені фактори перебувають у тісному взаємозв'язку, а їхній вплив може як посилювати, так і послаблювати конкурентні позиції підприємства. Саме тому ефективне управління конкурентоспроможністю передбачає комплексний підхід, який враховує як внутрішні можливості, так і зовнішні умови функціонування.

Разом із цим, у науковій літературі також пропонуються різні підходи до групування факторів конкурентоспроможності. А.А. Томпсон і А. Стрікланд виділяють такі фактори конкурентоспроможності підприємства: «технологічні (використання технологій, наукових досліджень, інноваційних можливостей, вдосконалення продукції); виробничі (виробничі потужності, висока якість продукції та низькі витрати на виробництво); маркетингові (якість і характеристики продукції, імідж компанії, висококваліфікований персонал, широкий асортимент); – розподільні (можливість швидкого поширення товару); інноваційні можливості; здатність швидко реагувати на зміни ринку; фінансові ресурси; обслуговування клієнтів» [46].

Альтернативний підхід до визначення факторів пропонує Т.С. Ахметов, який відносить до них: «фінансовий стан підприємства; стан бази і рівень витрат для власних НДДКР; наявність новітньої технології; забезпеченість кваліфікованими фахівцями; можливість цінового і продуктового маневрування; наявність розвиненої збутової мережі; наявність технічного обслуговування; можливість брати кредити; ефективність реклами і засобів стимулювання збуту; інформованість і висока платоспроможність покупців» [2].

Оцінювання рівня конкурентоспроможності підприємства здійснюється за допомогою системи показників, які відображають різні аспекти його діяльності. До основних економічних показників належать прибутковість, рентабельність, собівартість продукції, обсяг реалізації, продуктивність праці та фінансова стійкість. Ці показники дозволяють оцінити ефективність функціонування підприємства та його здатність отримувати прибуток.

Вдало є думка Т.В. Куклінової та О.С. Кічука: «використання проєктного бюджетування та сценарного аналізу дозволяє передбачати фінансові наслідки ризиків і адаптувати ресурси відповідно до стратегічних цілей. Важливим є створення системи превентивних заходів, резервів та страхових механізмів, які мінімізують потенційні фінансові втрати та зменшують негативний вплив ризиків на операційну діяльність» [35, с. 154].

Поряд із цим важливу роль відіграють показники якості продукції, рівень інноваційності, частка ринку, конкурентоспроможність товарів, а також рівень задоволеності споживачів. Вони характеризують позиції підприємства на ринку та його здатність задовольняти потреби клієнтів. У сучасних умовах все більшого значення набувають також показники екологічності виробництва та соціальної відповідальності, які впливають на імідж підприємства та його довгострокову конкурентоспроможність.

Таблиця 1.2

Оцінювання конкурентоспроможності підприємства

Елемент системи оцінювання конкурентоспроможності	Характеристика
Вектор оптимальних часток ринку	Відображає оптимальні частки кожного ринку певної продукції, які підприємство може та повинно отримати для забезпечення найкращих конкурентних позицій.
Вектор рівнів відносної економічної ефективності	Показує рівні економічної ефективності діяльності підприємства щодо виробництва та збуту продукції на кожному ринку за умови досягнення оптимальних ринкових часток.
Показник середньої оптимальної частки ринку	Характеризує середнє значення оптимальних часток за всіма досліджуваними ринками збуту продукції.
Показник середньої відносної економічної ефективності	Відображає середній рівень економічної ефективності виробництва та збуту продукції на всіх розглянутих ринках за умови досягнення підприємством оптимальних часток ринку.

Джерело: складено за даними [15].

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства за окремим видом продукції доцільно здійснювати на основі комплексної системи показників, яка враховує як позиції підприємства на різних ринках збуту, так і рівень економічної ефективності його діяльності. Використання векторів оптимальних ринкових часток та відносної економічної ефективності, а також узагальнюючих середніх показників дає змогу визначити найбільш перспективні напрями розвитку, оцінити потенціал підприємства щодо зміцнення ринкових позицій і виявити резерви підвищення ефективності виробництва та збуту продукції. Такий підхід забезпечує всебічну оцінку конкурентоспроможності та сприяє прийняттю обґрунтованих управлінських рішень.

Т.В. Куклінова, О.Є. Чепурна та Є.Б. Мельник пропонують підхід, що ґрунтується на інтеграції інноваційних цифрових технологій із класичними економіко-математичними методами. Науковці вважають, що «інтеграція інноваційних цифрових технологій із класичними економіко-математичними підходами відкриває широкі перспективи для розвитку конкурентоздатних, гнучких і стійких управлінських систем нового покоління. Збалансоване поєднання традиційного досвіду, сучасних цифрових інструментів і аналітики дозволяє організаціям не лише ефективно функціонувати в умовах невизначеності, а й лідирувати у своїх галузях, визначаючи тренди майбутнього розвитку [32, с. 235].

Отже, оцінювання конкурентоспроможності підприємства має здійснюватися комплексно, із використанням системи взаємопов'язаних показників, які відображають як економічні результати діяльності, так і ринкові позиції підприємства. Зокрема, фінансово-економічні показники дозволяють визначити ефективність функціонування підприємства та його здатність отримувати прибуток, тоді як показники якості продукції, інноваційності та задоволеності споживачів характеризують його конкурентні переваги на ринку.

Водночас сучасні умови господарювання вимагають врахування не лише економічних, але й соціальних та екологічних аспектів діяльності, що

формують імідж підприємства та забезпечують його довгострокову конкурентоспроможність. Застосування системи векторів для оцінювання конкурентоспроможності за окремими ринками збуту дозволяє більш точно визначити оптимальні позиції підприємства, рівень його ефективності та перспективи розвитку. Таким чином, комплексний підхід до оцінювання конкурентоспроможності створює основу для прийняття обґрунтованих управлінських рішень і підвищення конкурентних позицій підприємства в майбутньому.

1.3. Бізнес-розвідка як інструмент інформаційного забезпечення управління

На сьогодні близько 75% українських підприємств у своїй діяльності використовують інструменти бізнес-розвідки, однак переважна частина компаній застосовує їх несистемно й без належного професійного підходу, часто звертаючись до них уже тоді, коли потреба в такій інформації втрачає свою актуальність.

Така ситуація зумовлює необхідність визначення причин неефективного використання інструментів бізнес-розвідки. Основними чинниками даної проблеми є «не актуальні принципи управління, незнання суті розвідки, некомпетентність в організації процесу, не приємний досвід використання розвідки через залучення не професіональних організацій» [17].

З огляду на це, доцільно уточнити сутність самого поняття розвідки. У загальному значенні розвідка – це «збирання та аналіз інформації, яка може бути використана для розроблення плану дій, стратегії чи рішення щодо підвищення ефективності господарської діяльності. Розвідка виявляє критичну інформацію, що виходить за межі відкритих даних, та дає змогу з'ясувати наслідки реалізації прийнятих рішень» [16].

Під бізнес-розвідкою розуміють «цілеспрямований збір і обробку інформації, яка здійснюється для зниження невизначеності при прийнятті

управлінських рішень. В межах проведення бізнес-розвідки вирішуються завдання дослідження ділової репутації контрагентів, інформаційно-аналітичні розслідування та дослідження ділової репутації і зв'язків акціонерів, топ-менеджерів та інших осіб» [1]. Водночас у сучасній практиці управління це поняття має більш технологічне та системне наповнення. Бізнес-розвідка (Business Intelligence) являє собою систему методів, технологій і програмних засобів, спрямованих на збір, обробку, аналіз і візуалізацію інформації з метою підвищення ефективності управління підприємством. Вона дозволяє перетворювати великі обсяги даних на зрозумілу та корисну інформацію, яка використовується керівництвом для прийняття стратегічних і тактичних рішень. Таким чином, бізнес-розвідка виступає своєрідним «містком» між даними та управлінськими рішеннями.

Основною метою бізнес-розвідки є забезпечення керівництва підприємства своєчасною, достовірною та релевантною інформацією про внутрішні процеси та зовнішнє середовище. Це включає аналіз фінансових показників, дослідження ринку, оцінювання діяльності конкурентів, виявлення тенденцій розвитку галузі та прогнозування майбутніх змін. Завдяки цьому підприємство отримує можливість швидше реагувати на зміни, зменшувати ризики та використовувати нові можливості для розвитку.

У процесі здійснення бізнес-розвідки виконуються завдання, пов'язані з аналізом ділової репутації контрагентів, проведенням інформаційно-аналітичних розслідувань, а також вивченням репутації та зв'язків акціонерів, топ-менеджерів і інших зацікавлених осіб. Дослідження цього напрямку дають змогу оцінити рівень корпоративної лояльності керівного складу, особливості їхньої ділової поведінки, систему цінностей і інтересів, а також перевірити законність їхніх дій і правомірність здійснюваної підприємницької діяльності. Водночас інформаційно-аналітичні дослідження спрямовані на перевірку отриманої інформації та підготовку аналітичних звітів щодо діяльності окремих суб'єктів господарювання, що дозволяє сформувати більш повне уявлення про

їхню надійність і ефективність. Досить інформативно напрями бізнес розвідки представлені на рис. 1.



Рис. 1.1 Напрями бізнес-розвідки

Джерело: складено за даними [1, с. 150].

Деякі науковці зазначають, що бізнес-розвідка охоплює такі основні напрями, як маркетингова розвідка, конкурентна розвідка, бенчмаркінг і шпигунство.

Як зазначає А.О. Беседіна, «промислове шпигунство можна розглядати як вид недобросовісної конкуренції, діяльність із незаконного здобуття та вивідування інформації, що представляють промислові та ділові секрети конкурентів» [3, с. 278]. З огляду на що, шпигунство розглядається як форма недобросовісної конкуренції, що передбачає незаконне отримання та використання інформації, яка становить виробничу чи комерційну таємницю конкурентів. Така діяльність здійснюється через доступ до закритих джерел інформації, недоступних для широкого загалу, з метою отримання економічних переваг і вигоди.

Конкурентна розвідка, на відміну від промислового шпигунства, здійснюється в межах чинного законодавства та базується на дотриманні відповідних правових норм. Передусім це законодавство України, а також міжнародні стандарти, зокрема кодекси Міжнародної торговельної палати і

Європейського суспільства з вивчення суспільної думки і маркетингу (ЕСОМАР), що регулюють практику маркетингових і соціальних досліджень.

На відміну від незаконних методів отримання інформації, конкурентна розвідка передбачає використання виключно легальних і етичних способів збору даних. Вона не пов'язана з привласненням комерційних таємниць або застосуванням недобросовісних прийомів, а ґрунтується на аналізі доступної інформації. Для цього використовуються різноманітні відкриті джерела та інформаційні ресурси, що забезпечує об'єктивність і правомірність отриманих результатів [3, с. 278]. Отже, основна відмінність конкурентної розвідки від промислового шпигунства полягає в тому, що вона здійснюється у межах чинного законодавства і базується на аналітичній обробці значних обсягів відкритої інформації.

Бенчмаркінг – це «вид діяльності, спрямований на пошук та отримання інформації з метою порівняння організації бізнес-процесів у власній компанії з аналогічними процедурами в інших, більш успішних компаніях» [38, с. 10].

Розвиток сучасних інформаційних технологій, зокрема мережі Internet, комерційних баз даних і пошукових систем, а також відносно невисока вартість доступу до інформаційних ресурсів, дають змогу фахівцям конкурентної розвідки формувати якісні аналітичні матеріали, необхідні для прийняття управлінських рішень. Водночас методи промислового шпигунства спрямовані на отримання інформації будь-якими можливими способами, у тому числі із порушенням законодавства та використанням неетичних підходів [44, с. 13].

Методи ділової розвідки не передбачають застосування протиправних чи кримінальних засобів і здебільшого ґрунтуються на цивілізованих підходах до ведення бізнесу. Водночас слід зазначити, що межа між етичними та неетичними методами здійснення ділової розвідки є досить умовною і не завжди чітко визначеною.

Важливою складовою бізнес-розвідки є процес збору даних, який може здійснюватися як із внутрішніх джерел (звітність підприємства, база клієнтів, результати діяльності підрозділів), так і з зовнішніх (ринкові дослідження,

статистичні дані, відкриті джерела інформації, дані про конкурентів). Після збору інформація проходить етап обробки та аналізу, у результаті чого формується аналітична база для прийняття рішень.

Крім того, бізнес-розвідка передбачає використання сучасних інформаційних технологій, таких як системи аналітики даних, інформаційні панелі (dashboard), інструменти візуалізації та моделі прогнозування. Це дозволяє не лише аналізувати поточний стан підприємства, але й виявляти приховані закономірності та тенденції, які можуть впливати на його конкурентоспроможність. Як зазначає Т. Гайда: «поява інформаційних баз даних, збільшення їх кількості та обсягів, позитивні зрушення в інформаційних технологіях, розширення можливостей апаратних та програмних компонентів обчислювальних машин, а також формування складної веб-архітектури – усе це сприяє створенню широких можливостей для використання бізнес-розвідки» [6, с. 78].

В свою чергу С. Горбаченко та Т. Куклінова вказують: «У сучасному цифровому світі, де велика частина діяльності залежить від інформаційних технологій, ефективна кібербезпека сприяє зменшенню ризиків, пов'язаних із кібератаками, які можуть мати руйнівний вплив на економічну та соціальну стабільність» [7, с. 69]. З позиції управління підприємством бізнес-розвідка виконує низку важливих функцій, серед яких інформаційна, аналітична, прогностична та контрольна. Вона забезпечує керівництво необхідними даними, допомагає оцінити ефективність діяльності, передбачити можливі ризики та контролювати виконання поставлених цілей. У результаті підвищується якість управлінських рішень та загальна ефективність функціонування підприємства.

Отже, бізнес-розвідка є важливим інструментом інформаційного забезпечення управління підприємством, який дозволяє систематизувати інформаційні потоки, підвищити обґрунтованість рішень і забезпечити адаптацію підприємства до умов конкурентного середовища.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА МОЖЛИВОСТЕЙ ВИКОРИСТАННЯ БІЗНЕС-РОЗВІДКИ

2.1. Аналіз ринку послуг бізнес-розвідки

У сучасних умовах господарювання ключовим завданням бізнес-розвідки є попередження виникнення проблемних ситуацій і негативних подій шляхом розроблення ефективної стратегії та її своєчасного оновлення. Такий підхід спрямований на формування так званого конкурентного імунітету підприємства, що дозволяє йому стійко функціонувати в умовах динамічного ринкового середовища. Таку технологію називають «Завчасним конкурентним попередженням». На думку вчених діяльність розвідки полягає в розробці тактичного плану для підготовки та аналізу отриманих даних, які дозволяють уникнути комерційних та технічних проблем [49, с. 79].

Цей етап розвідки передбачає виявлення конкретних даних щодо стану та динаміки розвитку ринку, рівня технологій і діяльності конкурентів загалом. Проведення оперативного пошуку дозволяє своєчасно визначити можливі ризики та загрози, які можуть негативно вплинути на функціонування підприємства в майбутньому.

Не менш значущою є роль бізнес-розвідки у зниженні ризиків та забезпеченні економічної безпеки підприємства. Аналіз інформації про контрагентів, партнерів та інвесторів дозволяє оцінити їхню надійність і уникнути можливих фінансових втрат. Водночас дослідження зовнішнього середовища сприяє виявленню загроз, які можуть негативно вплинути на діяльність підприємства, та розробці заходів щодо їх мінімізації. Роль бізнес-розвідки у забезпеченні економічної безпеки підприємницької діяльності вивчав вітчизняний науковець Е. Коваленко [21, с. 38]. Він підкреслює значущість бізнес-розвідки у процесі діагностики зовнішнього середовища, що забезпечує можливість своєчасно та адекватно реагувати на його виклики. Водночас, попри актуальність визначення ролі та місця бізнес-розвідки у системі економічної безпеки, це питання недостатньо висвітлене у вітчизняній

науковій літературі. У зв'язку з цим особливої уваги потребує дослідження специфіки використання бізнес-розвідки для вирішення завдань економічної безпеки розвитку логістичних структур.

З огляду на зростання ролі бізнес-розвідки у забезпеченні конкурентоспроможності та економічної безпеки підприємств, особливої актуальності набуває дослідження сучасного ринку послуг у цій сфері. Для проведення дослідження було обрано провідні компанії, діяльність яких пов'язана з наданням аналітичних, консалтингових та інформаційно-розвідувальних послуг. Оцінювання здійснювалося за системою критеріїв, що відображають ефективність функціонування компаній, якість наданих послуг, рівень технологічного забезпечення, інформаційну безпеку та здатність адаптуватися до змін ринкового середовища. Результати проведеного аналізу наведено у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1

Аналіз ринку послуг бізнес-розвідки

Критерій	YouControl	Опендатабот	Clarity	Коефіцієнт вагомості
Якість аналітичних послуг	10	9	8	0,15
Точність і достовірність інформації	10	9	9	0,10
Рівень використання цифрових технологій та ВІ-інструментів	9	10	8	0,15
Швидкість обробки та надання інформації	10	9	9	0,10
Репутація та впізнаваність компанії на ринку	10	10	9	0,15
Рівень клієнтського сервісу	9	9	9	0,10
Комплексність послуг бізнес-розвідки	9	10	10	0,10
Захист даних та інформаційна безпека	10	10	9	0,05
Інноваційність та адаптивність до змін	10	10	9	0,10
Сумарна оцінка	9,65	9,55	8,80	–
Коефіцієнт конкурентоспроможності	0,97	0,96	0,88	1

Джерело: складено автором (результати оцінювання носять суб'єктивний характер)

Результати проведеного аналізу свідчать, що компанія YouControl займає провідні позиції на ринку послуг бізнес-розвідки в Україні. Найвищі оцінки компанія отримала за якість аналітичних послуг, точність і достовірність інформації, швидкість обробки даних, репутацію на ринку, а також рівень інноваційності та інформаційної безпеки. Це пояснюється високим рівнем автоматизації сервісів, використанням великих масивів даних та постійним удосконаленням аналітичних інструментів. За результатами оцінювання компанія отримала сумарний бал 9,65 та коефіцієнт конкурентоспроможності 0,97.

Компанія Опендатабот також демонструє дуже високий рівень конкурентоспроможності та лише незначно поступається лідеру ринку. Особливо сильними сторонами компанії є рівень використання цифрових технологій та ВІ-інструментів, комплексність послуг бізнес-розвідки, репутація на ринку, захист даних та інноваційність. За сумарною оцінкою 9,55 і коефіцієнтом конкурентоспроможності 0,96 компанія посідає друге місце та є одним із найсильніших конкурентів YouControl на українському ринку.

Компанія Clarity характеризується достатньо високим рівнем конкурентоспроможності та демонструє стабільні результати за всіма критеріями оцінювання. Найвищі показники спостерігаються за комплексністю послуг бізнес-розвідки, клієнтським сервісом, точністю інформації та швидкістю її надання. Водночас компанія дещо поступається конкурентам за рівнем цифровізації, інноваційності та впізнаваності бренду. За результатами інтегральної оцінки Clarity отримала сумарний бал 8,80 та коефіцієнт конкурентоспроможності 0,88. Отже, найбільш конкурентоспроможною компанією є YouControl, однак Опендатабот має майже однаковий рівень конкурентоспроможності, що свідчить про високий рівень конкуренції на ринку послуг бізнес-розвідки в Україні.

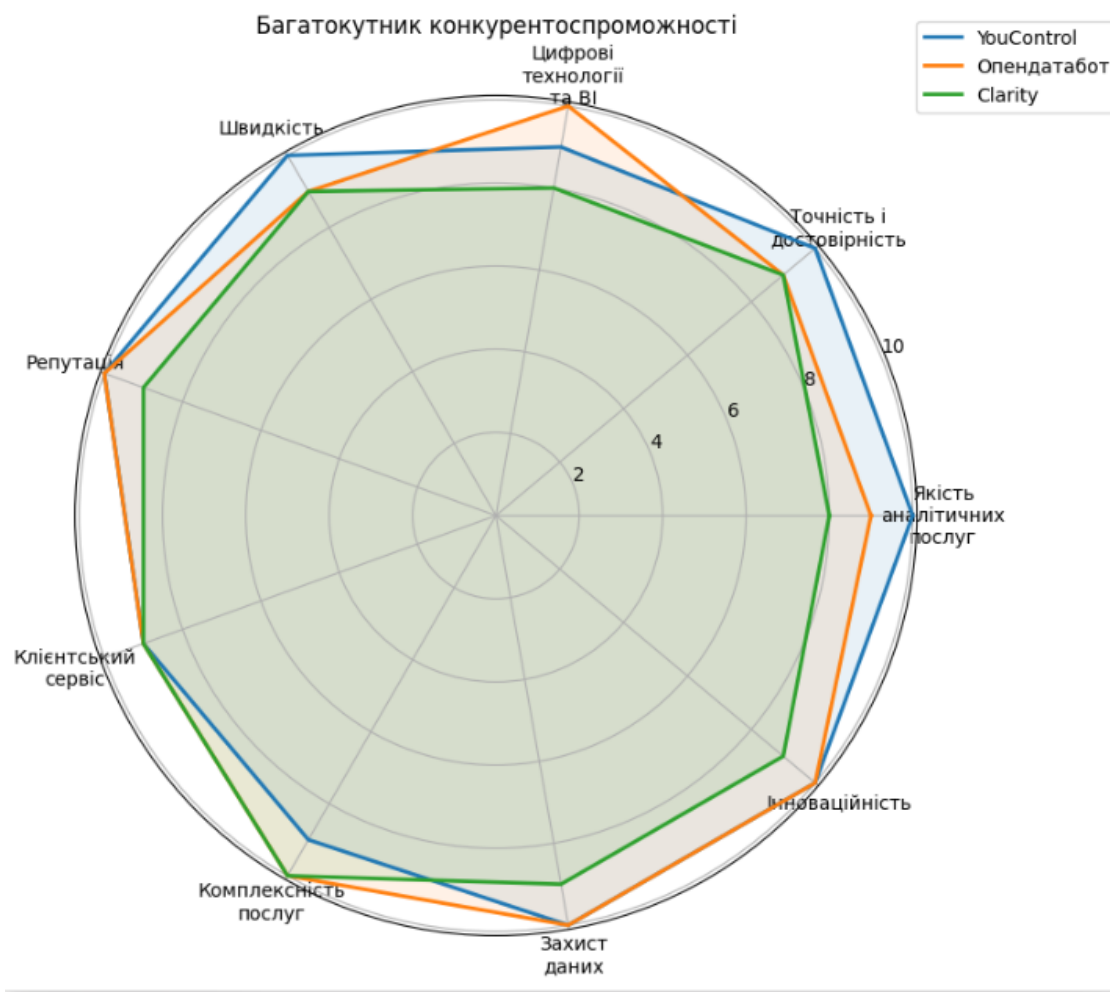


Рис. 2.1. Багатокутник конкурентоспроможності

Джерело: складено автором

Багатокутник конкурентоспроможності досліджуваних компаній має достатньо збалансовану форму, що свідчить про високий рівень розвитку ринку послуг бізнес-розвідки в Україні та значну конкуренцію між його учасниками. Найбільш широкий багатокутник спостерігається у компанії YouControl, яка демонструє високі показники за більшістю критеріїв оцінювання, зокрема за якістю аналітичних послуг, точністю інформації, швидкістю обробки даних, репутацією та інноваційністю. Водночас Опендатабот займає близькі до лідера позиції та навіть перевершує його за рівнем використання цифрових технологій і комплексністю послуг, що свідчить про високий рівень технологічного розвитку компанії.

Компанія Clarity також демонструє достатньо високі показники конкурентоспроможності та вирізняється комплексністю послуг бізнес-розвідки й стабільними результатами за всіма критеріями оцінювання. Проте за рівнем цифровізації, інноваційності та впізнаваності бренду вона дещо поступається двом основним конкурентам. Отже, ринок послуг бізнес-розвідки України характеризується високим рівнем конкуренції, активним впровадженням цифрових технологій та постійним вдосконаленням аналітичних інструментів, що сприяє підвищенню якості послуг і розвитку галузі загалом.

Таким чином, місце бізнес-розвідки у забезпеченні конкурентних переваг на підприємстві, незважаючи на її значущість є доволі відносною, оскільки залежить від послідовності, комплексності та впорядкованості діяльності під час здійснення бізнес-розвідки. Перш за все має забезпечуватись «якість», доцільності проведеного збору інформації, правдивість, повнота та об'єм джерел, що досліджуються. Важливу роль в ефективності застосування бізнес-розвідки відіграють компетентність та критичність особи, що здійснювала аналіз зібраної інформації. Важливим є також формування релевантних, відносно простих та лаконічних висновків, які мають вчасно податись уповноваженим особам, що мають оперативно з ними ознайомитись, та максимально швидко відреагувати на отриману інформацію. Без відповідної злагодженої та послідовної діяльності, на всіх етапах бізнес-розвідки її результативність у підвищенні конкурентоспроможності підприємства буде сумнівною, та повною мірою не розкриється.

2.2. Аналіз інструментів та методів бізнес-розвідки в діяльності підприємства

Бізнес-розвідка в діяльності підприємства реалізується через конкретні методи та інструменти збору, обробки й аналізу інформації, які забезпечують прийняття обґрунтованих управлінських рішень. У практиці їх доцільно

розглядати за кількома напрямками: за способом отримання інформації, за рівнем аналітичної обробки, за джерелами збору та за функціональним призначенням.

Таблиця 2.2

Класифікація методів та інструментів бізнес-розвідки за основними критеріями

Критерій класифікації	Група методів / інструментів	Характеристика	Приклади
За способом отримання інформації	Пасивні методи	Передбачають збір та аналіз інформації з відкритих джерел без прямої взаємодії з об'єктом дослідження.	Аналіз офіційної звітності, ЗМІ, вебресурсів, державних реєстрів, галузевих оглядів, статистичних баз, зворотний аналіз продукції конкурентів.
	Активні методи	Передбачають безпосереднє отримання інформації шляхом взаємодії з учасниками ринку.	Участь у виставках, конференціях, презентаціях, проведення інтерв'ю та опитувань, переговори, ділові комунікації.
За рівнем аналітичної обробки	Базові інструменти	Забезпечують доступ до первинної інформації та її пошук.	Пошукові системи, каталоги, агрегатори новин, електронні бібліотеки, бази даних.
	Складні аналітичні системи	Дозволяють обробляти великі масиви даних і формувати аналітичні висновки.	Системи моніторингу, контент-аналізу, Big Data, Knowledge Discovery.
За функціональним призначенням	Методи стратегічного аналізу	Використовуються для оцінювання зовнішнього середовища та ринкових позицій підприємства.	PEST-аналіз, SWOT-аналіз, аналіз конкурентів.
За джерелами	Внутрішні та	Класифікація залежить від	Внутрішня документація

збору інформації	зовнішні джерела	місця походження інформації.	підприємства; зовнішні інформаційні ресурси.
	Відкриті та закриті джерела	Класифікація залежить від рівня доступності інформації.	Відкриті реєстри, публікації; закриті бази даних, корпоративна інформація.
	Первинні та вторинні джерела	Класифікація залежить від ступеня оригінальності інформації.	Опитування, інтерв'ю (первинні); звіти, аналітичні огляди (вторинні).

Джерело: складено автором за даними [23, 26, 39]

Так, методи роботи з внутрішніми джерелами спрямовані на аналіз інформації, що формується безпосередньо в межах підприємства. До основних методів належать: аналіз внутрішньої документації – дослідження фінансової звітності, бухгалтерських документів, контрактів, виробничих звітів та інших внутрішніх матеріалів; моніторинг корпоративних інформаційних систем – використання ERP-, CRM- та BI-систем для збору та обробки оперативної інформації; внутрішній аудит – оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства; аналіз кадрової інформації – дослідження показників продуктивності праці, кадрових ризиків та організаційної структури.

В свою чергу, методи роботи із зовнішніми джерелами забезпечують отримання інформації про зовнішнє середовище підприємства. До них належать: моніторинг засобів масової інформації – аналіз публікацій у друкованих та електронних медіа; контент-аналіз інтернет-ресурсів – дослідження інформації з офіційних сайтів, форумів, блогів та соціальних мереж; аналіз конкурентного середовища – вивчення діяльності конкурентів, їхньої цінової політики, маркетингових стратегій та ринкових позицій; маркетингові дослідження – проведення опитувань, анкетувань та фокус-груп;

експертні методи – отримання інформації шляхом консультацій із фахівцями та галузевими експертами (див. таблицю 2.3).

Таблиця 2.3

Методи бізнес-розвідки за джерелами отримання інформації

Джерело інформації	Метод	Характеристика
Внутрішні джерела	Аналіз внутрішньої документації	Дослідження фінансової звітності, бухгалтерських документів, контрактів, виробничих звітів та інших внутрішніх матеріалів підприємства.
	Моніторинг корпоративних інформаційних систем	Використання ERP-, CRM- та BI-систем для збору, обробки та аналізу оперативної інформації.
	Внутрішній аудит	Оцінювання ефективності діяльності структурних підрозділів підприємства та контролю внутрішніх процесів.
	Аналіз кадрової інформації	Дослідження продуктивності праці, кадрових ризиків, кадрового потенціалу та організаційної структури підприємства.
Зовнішні джерела	Моніторинг засобів масової інформації	Аналіз публікацій у друкованих та електронних медіа для отримання актуальної інформації про ринок і його учасників.
	Контент-аналіз інтернет-ресурсів	Дослідження інформації з офіційних сайтів, форумів, блогів, соціальних мереж та інших онлайн-ресурсів.
	Аналіз конкурентного середовища	Вивчення діяльності конкурентів, їхньої цінової політики, маркетингових стратегій і ринкових позицій.
	Маркетингові дослідження	Проведення опитувань, анкетувань, фокус-груп та інших дослідницьких заходів для вивчення ринку.
	Експертні методи	Отримання інформації шляхом консультацій із фахівцями, аналітиками та галузевими експертами.

Джерело: складено автором

Суттєве місце у сучасній бізнес-розвідці займають методи OSINT (Open Source Intelligence), тобто аналіз інформації з відкритих джерел. До основних методів належать: веб-моніторинг; аналіз соціальних мереж; аналіз державних реєстрів; вивчення відкритої фінансової звітності; автоматизований збір даних за допомогою цифрових інструментів. Перевагою цих методів є законність отримання інформації, оперативність та низька вартість збору даних.

За характером отримання інформації методи бізнес-розвідки поділяються на первинні та вторинні. До первинних методів належать: інтерв'ю; спостереження; опитування; анкетування; експертні оцінки. Первинні методи забезпечують отримання актуальної інформації безпосередньо від джерела її виникнення та характеризується можливістю встановити достовірність отриманих відомостей, а також оперативно їх перевірити. До вторинних методів належать: аналіз статистичних матеріалів; дослідження наукових публікацій; аналіз аналітичних звітів; вивчення галузевих досліджень та баз даних. Вторинні методи характеризуються швидкістю отримання інформації та можливістю аналізу значних обсягів уже систематизованих даних.

У сучасних умовах глобалізації, стрімкого зростання обсягів цифрових даних і активного інформаційного обміну саме мережа Інтернет перетворилася на ключове джерело інформації для розвідувальної діяльності. Водночас фахівці зазначають, що лише приблизно 10–15% потрібних даних доступні у готовому для використання вигляді, тоді як основна частина інформації формується шляхом зіставлення, узагальнення та глибокого аналізу великої кількості розрізнених відомостей, що потребує застосування спеціалізованих програмних засобів [39, с. 429].

Фахівці з питань бізнес-розвідки виділяють декілька груп наявних засобів пошуку й обробки інформації в мережі Інтернет (див. рис. 2.2).

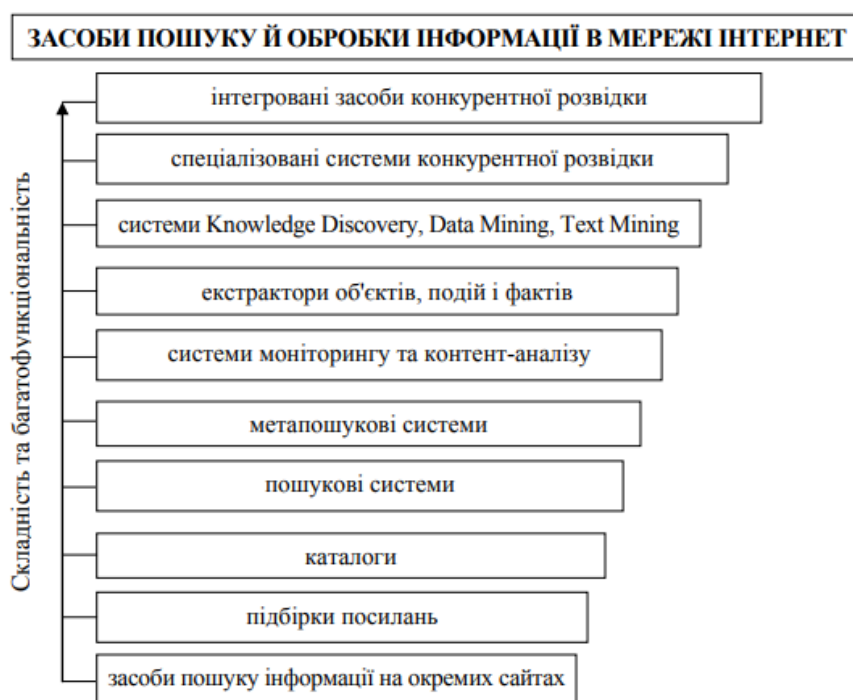


Рисунок 2.2. Засоби пошуку та обробки інформації в мережі Інтернет

Джерело: складено за даними [39, с. 429].

Аналіз показує, що значну частину використовуваних інструментів становлять засоби пошуку інформації, зокрема пошук на окремих вебресурсах, різноманітні добірки посилань, каталоги, а також пошукові й метапошукові системи. Водночас інструменти більш високого рівня поєднують у собі кілька функцій, необхідних для проведення розвідувальної діяльності, серед яких аналіз змісту відібраних матеріалів за допомогою систем моніторингу та контент-аналізу [39, с. 429]. Крім того, такі системи дозволяють виокремлювати з масиву необроблених даних нові об'єкти, події чи факти, що легко піддаються інтерпретації, а також встановлювати взаємозв'язки між ними. До подібних інструментів належать, зокрема, екстрактори об'єктів і подій, а також системи пошуку знань (Knowledge Discovery), які значно розширюють можливості аналітичної роботи.

Важливим інструментом бізнес-розвідки є моніторинг, який забезпечує постійне відстеження змін у зовнішньому середовищі. Він включає систематичний збір інформації про ринок, конкурентів, інновації та поведінку

споживачів. Результати моніторингу використовуються для оперативного реагування на зміни та коригування стратегії підприємства.

Крім того, у діяльності підприємств активно використовуються фінансово-аналітичні методи, зокрема аналіз фінансових показників конкурентів, оцінка рентабельності, ліквідності, структури витрат і доходів. Це дозволяє визначити ефективність діяльності як власного підприємства, так і конкурентів, а також виявити резерви для підвищення конкурентоспроможності.

У сучасних умовах особливого значення набувають цифрові інструменти бізнес-розвідки, серед яких інформаційні панелі (dashboard), системи візуалізації даних, CRM- та ERP-системи, а також аналітичні платформи, що дозволяють інтегрувати дані з різних джерел. Використання таких інструментів забезпечує оперативність обробки інформації, підвищує точність аналізу та сприяє швидкому прийняттю рішень.

Таблиця 2.4

Основні етапи обробки та аналізу інформації в системі бізнес-розвідки

Етап	Зміст	Результат
Обробка та аналіз інформації	Перетворення зібраних відомостей на знання, що дозволяють зрозуміти ситуацію та забезпечують можливість управління нею. На цьому етапі залучаються фахівці та експерти для проведення аналітичних досліджень.	Формування аналітичної бази для прийняття управлінських рішень.
SWOT-аналіз	Дослідження сильних і слабких сторін підприємства, а також можливостей і загроз зовнішнього середовища. Аналіз може проводитися як для підприємства загалом, так і для окремих напрямів діяльності.	Визначення напрямів розвитку, проблемних зон, можливостей та ризиків.
Бенчмаркінг	Порівняння конкурентних переваг підприємства з іншими учасниками ринку та вивчення їхнього успішного досвіду.	Виявлення найкращих практик і шляхів підвищення конкурентоспроможності.

Надання оціненої інформації керівництву	Передача узагальнених аналітичних висновків та рекомендацій для використання в управлінській діяльності.	Прийняття обґрунтованих управлінських рішень.
---	--	---

Джерело: складено автором за даними [24].

Отже, інструменти та методи бізнес-розвідки охоплюють широкий спектр підходів до роботи з інформацією, які забезпечують системний аналіз ринкового середовища, діяльності конкурентів і внутрішніх процесів підприємства. Їх ефективне застосування дозволяє зменшити рівень невизначеності, підвищити якість управлінських рішень і зміцнити конкурентні позиції підприємства.

2.3. Аналіз ефективності застосування бізнес-розвідки в системі управління підприємством

Для більш ґрунтовної оцінки можливостей використання бізнес-розвідки в діяльності підприємства доцільно не лише дослідити її сутність та роль у процесі прийняття управлінських рішень, але й проаналізувати внутрішні та зовнішні чинники, що впливають на ефективність її впровадження. Одним із найбільш поширених інструментів такого аналізу є SWOT-аналіз, який дозволяє визначити сильні та слабкі сторони системи конкурентної розвідки, а також виявити можливості та загрози зовнішнього середовища. Проведення SWOT-аналізу дає змогу комплексно оцінити перспективи розвитку конкурентної розвідки на підприємстві та сформулювати рекомендації щодо підвищення її ефективності в умовах сучасного конкурентного середовища.

Таблиця 2.5

SWOT-аналіз системи бізнес-розвідки підприємства

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Оперативне отримання актуальної	1. Залежність результатів від якості та повноти

ринкової інформації	даних
2. Можливість моніторингу конкурентів і ринкових тенденцій	2. Значні витрати на впровадження та підтримку аналітичних систем
3. Підвищення обґрунтованості управлінських рішень	3. Потреба у висококваліфікованих аналітиках
4. Використання сучасних цифрових технологій та BI-інструментів	4. Ризик інформаційного перевантаження керівництва
5. Виявлення ризиків і можливостей розвитку бізнесу	5. Складність інтеграції різнорідних джерел даних
6. Формування конкурентних переваг підприємства	6. Необхідність постійного оновлення інформаційної бази
Можливості	Загрози
1. Використання технологій штучного інтелекту та Big Data	1. Кіберзагрози та витoki конфіденційної інформації
2. Автоматизація процесів збору та аналізу даних	2. Поширення недостовірної або маніпулятивної інформації
3. Прогнозування ринкових тенденцій і поведінки конкурентів	3. Посилення конкуренції та використання аналогічних інструментів конкурентами
4. Розширення доступу до відкритих джерел інформації	4. Правові обмеження щодо збору та використання даних
5. Виявлення нових ринкових ніш і напрямів розвитку	5. Висока швидкість змін конкурентного середовища
6. Підвищення ефективності стратегічного планування	6. Технологічне відставання від більш інноваційних компаній

Джерело: складено автором

Проведений SWOT-аналіз використано як інструмент стратегічної оцінки результатів бізнес-розвідки та визначення напрямів підвищення ефективності управлінських рішень. Результати аналізу свідчать, що бізнес-розвідка є важливим елементом сучасної системи управління підприємством, оскільки забезпечує оперативне отримання актуальної ринкової інформації, моніторинг конкурентного середовища та підтримку процесу прийняття управлінських

рішень. Серед основних переваг бізнес-розвідки слід відзначити використання сучасних цифрових технологій, можливість виявлення ризиків і перспектив розвитку, а також формування конкурентних переваг підприємства.

Результати проведеного опитування серед підприємств в галузі торгівлі, послуг та ІТ-компаній ($n = 10$ респондентів), дають можливість здійснити комплексну кількісно-якісну оцінку ефективності запропонованих управлінських рішень у сфері використання бізнес-розвідки як інструменту підвищення конкурентоспроможності підприємства (див. додаток 1).

Аналіз отриманих даних свідчить про достатньо високий рівень обізнаності респондентів із поняттям бізнес-розвідки, оскільки 50% опитаних добре знайомі з цим явищем, 40% мають часткове уявлення і лише 10% не знайомі з ним (див. рис. 2.3).



Рис. 2.3. Рівень обізнаності респондентів щодо бізнес-розвідки

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

90% респондентів володіють хоча б базовими знаннями про бізнес-розвідку, що створює сприятливі передумови для впровадження відповідних управлінських рішень, хоча значна частка частково обізнаних осіб свідчить про поверхневність сприйняття цього інструменту, що, у свою чергу, може обмежувати ефективність його практичного застосування.

У плані підвищення конкурентоспроможності підприємства такі результати мають подвійне значення, оскільки, з одного боку, високий рівень загальної обізнаності формує базу для впровадження систем бізнес-розвідки як інструменту стратегічного управління, що дозволяє підприємствам своєчасно виявляти ринкові тенденції, аналізувати дії конкурентів і знижувати рівень невизначеності при прийнятті управлінських рішень, а з іншого боку, недостатня глибина знань значної частини респондентів може призводити до фрагментарного або формального використання бізнес-розвідки без повного розкриття її потенціалу.

Дослідження рівня використання бізнес-розвідки показало, що 40% підприємств активно застосовують її у своїй діяльності, 50% використовують частково, тоді як 10% взагалі не використовують (див. рис. 2.4).



Рис. 2.4. Рівень використання бізнес-розвідки на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Таким чином, 90% підприємств тією чи іншою мірою залучають інструменти бізнес-розвідки, однак лише менше половини роблять це системно, що дозволяє стверджувати про переважання фрагментарного підходу до її впровадження. Така ситуація свідчить про те, що потенціал бізнес-розвідки

використовується не повною мірою, а управлінські рішення часто базуються на неповній або несистематизованій інформації, що знижує їхню ефективність.

Організаційний аспект реалізації бізнес-розвідки також підтверджує зазначену тенденцію, оскільки її здійснення покладається на різних суб'єктів: окремих працівників (близько 40%), керівництво підприємства (приблизно 20–30%) та зовнішніх консультантів (близько 20%) (див. рис. 2.5).



Рис. 2.5. Суб'єкти, відповідальні за здійснення бізнес-розвідки на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Відсутність чітко визначених структурних підрозділів або формалізованих процедур свідчить про низький рівень інституціоналізації бізнес-розвідки, що негативно впливає на сталість та якість управлінських рішень, адже аналітична діяльність у такому випадку має епізодичний характер і не забезпечує системного накопичення знань.

Щодо підвищення конкурентоспроможності підприємства, то така ситуація є стримуючим фактором, оскільки розпорошення функцій бізнес-розвідки між різними суб'єктами без належної координації призводить до втрати цілісності інформаційних потоків, дублювання аналітичних завдань та

зниження оперативності реагування на зміни ринкового середовища, що, своєю чергою, ускладнює формування обґрунтованої конкурентної стратегії.

Аналіз джерел інформації, що використовуються підприємствами, показав домінування відкритих джерел (інтернет, аналітичні звіти, новини), частка яких становить понад 70–80%, тоді як професійні бази даних застосовуються значно рідше (див. рис. 2.6).



Рис. 2.6. Джерела інформації, що використовуються на підприємствами
Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Це може свідчити про обмеженість інформаційної бази та недостатній рівень інвестицій в аналітичну інфраструктуру. Використання загальнодоступної інформації не забезпечує формування унікальних конкурентних переваг, що знижує ефективність управлінських рішень, особливо у стратегічному вимірі.

Якщо розглядати цю статистику, то така структура інформаційних джерел є суттєвим обмеженням, оскільки відкриті дані є однаково доступними для всіх учасників ринку, а отже не створюють інформаційної асиметрії, яка могла б стати основою конкурентної переваги, натомість підприємства, що використовують спеціалізовані бази даних, галузеву аналітику та інсайти, отримують можливість глибшого аналізу ринку, точнішого прогнозування

тенденцій і більш обґрунтованого стратегічного планування. Крім того, орієнтація переважно на відкриті джерела часто супроводжується ризиком отримання фрагментарної, застарілої або поверхневої інформації, що може призводити до хибних управлінських рішень, особливо в умовах високої динамічності зовнішнього середовища, тоді як інвестування в професійні інформаційно-аналітичні ресурси сприяє підвищенню якості даних, їх релевантності та своєчасності, що впливає на ефективність управління конкурентоспроможністю. Водночас виявлена тенденція свідчить не лише про наявні обмеження, а й про значний потенціал для посилення конкурентних позицій підприємств, оскільки розширення доступу до професійних джерел інформації, впровадження сучасних аналітичних систем і формування власних інформаційних баз дозволяє створювати унікальні знання про ринок, конкурентів і споживачів, що, у свою чергу, забезпечує формування стійких конкурентних переваг та підвищує адаптивність підприємства до змін зовнішнього середовища.

У функціональному аспекті встановлено, що бізнес-розвідка застосовується у різних напрямках забезпечення конкурентоспроможності підприємства, зокрема у сфері маркетингу і просування (40–50% відповідей), взаємодії з клієнтами (близько 40%), цінової політики (30–40%) та інноваційної діяльності (близько 30%) (див. рис. 2.7).



Рис. 2.7. Напрями використання бізнес-розвідки

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Такі результати свідчать про достатньо широку, але водночас нерівномірну інтеграцію бізнес-розвідки у ключові функціональні сфери діяльності, оскільки найбільш активно вона використовується у маркетинговій діяльності, де аналітична інформація дозволяє глибше розуміти поведінку споживачів, оцінювати ефективність каналів просування та адаптувати комунікаційні стратегії до змін ринку, що безпосередньо впливає на зміцнення позицій підприємства серед конкурентів.

Використання бізнес-розвідки у сфері взаємодії з клієнтами також є важливим чинником підвищення конкурентоспроможності, адже дозволяє формувати персоналізовані пропозиції, підвищувати рівень задоволеності споживачів і зміцнювати їхню лояльність, що у довгостроковій перспективі сприяє стабілізації доходів підприємства та створенню додаткових бар'єрів для конкурентів.

Застосування аналітичних інструментів у ціновій політиці забезпечує можливість більш гнучкого реагування на ринкові зміни, аналізу цінових стратегій конкурентів та оптимізації власної цінової пропозиції, що дозволяє підприємству одночасно підтримувати конкурентний рівень цін і забезпечувати прибутковість діяльності. Водночас відносно нижчий рівень використання бізнес-розвідки в інноваційній діяльності свідчить про недооцінку її потенціалу у формуванні довгострокових конкурентних переваг, адже саме аналітика ринкових тенденцій, технологічних змін і споживчих запитів може стати основою для розробки нових продуктів і послуг.

Грунтовний аналіз відкритих відповідей дозволив виділити ключові напрями сприйняття бізнес-розвідки респондентами. По-перше, вона розглядається як інструмент покращення розуміння потреб клієнтів, що свідчить про її орієнтацію на підвищення ринкової адаптивності підприємства. По-друге, респонденти пов'язують її із зростанням прибутковості, що підтверджує економічну доцільність її використання. По-третє, бізнес-розвідка сприймається як засіб підвищення ефективності управління, тобто як інструмент підтримки прийняття обґрунтованих рішень. По-четверте, окремі

відповіді відображають стратегічне бачення її ролі, зокрема можливість діяти на випередження конкурентів, що свідчить про усвідомлення її значення для формування довгострокових конкурентних переваг (див. рис. 2.8). Таким чином, відкриті відповіді підтверджують, що бізнес-розвідка сприймається підприємствами як важливий стратегічний інструмент, здатний забезпечити підвищення конкурентоспроможності.

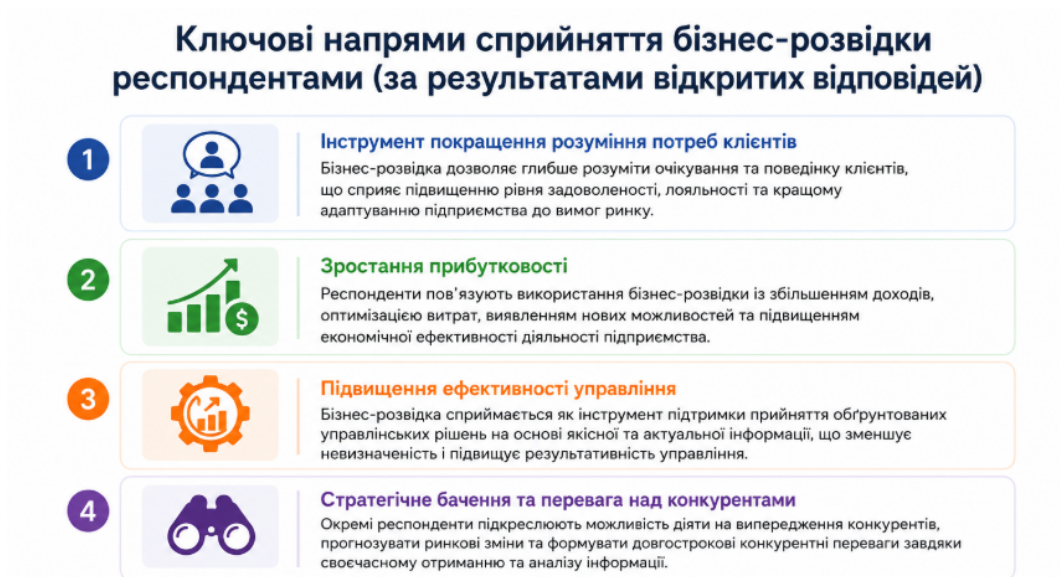


Рис. 2.8. Ключові напрями сприйняття бізнес-розвідки респондентами

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Узагальнюючим показником ефективності є середня оцінка бізнес-розвідки, яка становить 4,44 бала з 5 можливих, що відповідає високому рівню результативності (див. рис. 2.9). Це свідчить про позитивний досвід її використання більшістю підприємств та підтверджує доцільність впровадження відповідних управлінських рішень. Водночас наявність оцінок середнього рівня вказує на існування резервів для підвищення ефективності, зокрема шляхом забезпечення системності використання, розширення інформаційної бази та вдосконалення організаційних механізмів.

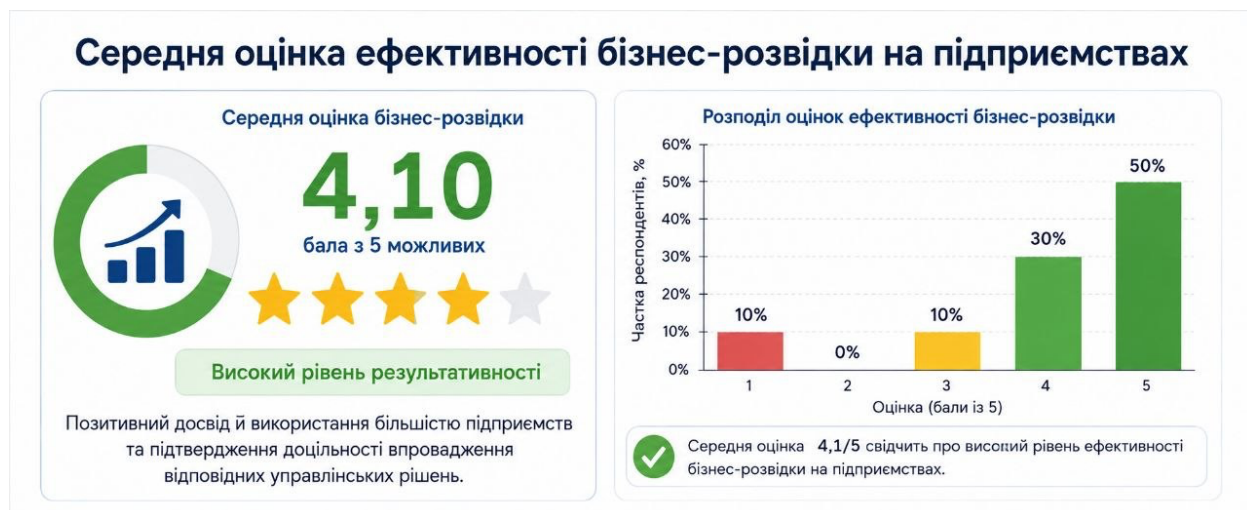


Рис. 2.9. Середня оцінка ефективності бізнес-розвідки на підприємствах
Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Отже, результати дослідження дозволяють зробити висновок, що бізнес-розвідка є ефективним інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства, що підтверджується як кількісними показниками (рівень використання, оцінка ефективності), так і якісними характеристиками (сприйняття респондентів). Водночас її потенціал реалізується не повною мірою через фрагментарність використання, обмеженість інформаційних ресурсів та відсутність системного підходу, що обумовлює необхідність подальшого вдосконалення управлінських рішень у цій сфері.

РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЮ ПІДПРИЄМСТВА НА ОСНОВІ ІНСТРУМЕНТІВ БІЗНЕС-РОЗВІДКИ

3.1. Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства з використанням інструментарію бізнес-розвідки

Розробка заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства повинна здійснюватися комплексно та системно, з урахуванням різних рівнів управління, специфіки діяльності підприємства та необхідності збереження досягнутих позицій на ринку. Важливим аспектом є те, що «конкурентоспроможність компанії визначається такими факторами, як її стратегія, наявність матеріальних, трудових, фінансових ресурсів, здатність до інновацій, ефективність, управління частка ринку та випуск конкурентоспроможної продукції» [42], а отже бізнес-розвідка дозволяє оцінювати кожен із цих факторів у динаміці, формуючи інформаційну базу для стратегічного аналізу.

Узагальнюючи підходи до формування заходів, доцільно виділити три основні рівні їх реалізації: стратегічний, середньостроковий та тактичний (операційний).

На стратегічному рівні використання бізнес-розвідки забезпечує більш обґрунтований вибір напрямів розвитку підприємства. Зокрема, визначення орієнтації на зниження витрат або диференціацію продукції базується на аналітиці ринку, адже «конкурентна перевага складається з двох видів: перший – нижчі витрати... другий – диференціація товарів...» [52]. При цьому бізнес-розвідка дає змогу глибше дослідити середовище функціонування підприємства, що узгоджується з твердженням про те, що «для того, щоб розробити стратегії для підвищення конкурентоспроможності підприємства, вони повинні добре знати, як працює їхнє внутрішнє середовище, а також зовнішні чинники, які впливають на їхню діяльність» [52, с. 113]

Саме на цьому рівні інструментарій бізнес-розвідки найбільш активно використовується для збору даних щодо інновацій, що дозволяє відстежувати технологічні тренди та впроваджувати нові рішення, збору даних щодо собівартості продукту для оптимізації витрат, а також збору даних щодо фінансування демпінгу, що дає можливість оцінити доцільність цінової конкуренції та її вплив на ринкову позицію підприємства.

На середньостроковому рівні бізнес-розвідка забезпечує інформаційну підтримку реалізації програм розвитку, оскільки «під програмою підвищення конкурентоспроможності розуміють певним чином організований комплекс робіт, спрямований на вирішення завдання підвищення конкурентоспроможності продукції та (або) підприємства...» [27, с. 220] . У цьому випадку аналітичні системи дозволяють оцінювати ефективність модернізації обладнання, змін у якості продукції та маркетингових заходів, а також прогнозувати результати їх впровадження.

Іншими словами, «підвищення конкурентоспроможності становить процес змін, здійснення якого вимагає стратегічного підходу, оскільки зміни торкаються всіх основних організаційних складових, включаючи структуру кадрів, кваліфікацію, технологію, устаткування, продукцію, ринки збуту. Це викликає необхідність розробки стратегії підвищення конкурентоспроможності» [36, с. 37].

Таблиця 3.1

Підвищення конкурентоспроможності підприємства

Напрямок підвищення конкурентоспроможності	Зміст заходів	Очікуваний результат
Підвищення ефективності управлінських процесів	Удосконалення системи управління, оптимізація прийняття рішень	Підвищення оперативності та результативності управління
Розвиток взаємодії із зовнішнім середовищем	Налагодження співпраці з контрагентами, партнерами та споживачами	Посилення ринкових позицій підприємства

Впровадження стратегічного маркетингу	Використання маркетингових інструментів при виході на ринок та розширенні діяльності	Формування довгострокових конкурентних переваг
Удосконалення інноваційної діяльності	Розробка та впровадження інноваційних продуктів і технологій	Зростання інноваційного потенціалу підприємства
Використання сучасних інформаційних технологій	Автоматизація бізнес-процесів, цифровізація управління, використання бізнес-аналітики	Підвищення якості управлінських рішень та швидкості обробки інформації
Впровадження сучасних фінансових та облікових інструментів	Удосконалення фінансового планування та контролю	Підвищення ефективності використання фінансових ресурсів
Ресурсозбереження	Оцінка ресурсомісткості продукції та впровадження ресурсозберігаючих технологій	Скорочення витрат і підвищення ефективності виробництва
Підвищення технічного та організаційного рівня виробництва	Модернізація обладнання та вдосконалення організації праці	Зростання продуктивності та якості продукції
Розвиток логістичних систем	Оптимізація процесів постачання, транспортування та збуту	Скорочення витрат і покращення обслуговування споживачів
Удосконалення тактичного маркетингу	Реалізація маркетингових заходів для підтримки збуту продукції	Збільшення обсягів продажу та частки ринку
Зниження витрат	Оптимізація виробничих та управлінських витрат	Підвищення прибутковості підприємства
Диференціація продукції	Створення унікальних характеристик продукції або послуг	Посилення конкурентних переваг

Інтеграція бізнес-процесів	Узгодження та координація діяльності всіх структурних підрозділів	Підвищення загальної ефективності функціонування підприємства
----------------------------	---	---

Джерело: складено автором

Важливо, що вибір конкретних заходів залежить від направленості діяльності підприємства, адже різні галузі мають свої специфічні чинники конкурентоспроможності. При цьому дотримується принцип, відповідно до якого конкурентоздатність має забезпечувати покращення наявного положення без погіршення існуючого, що передбачає поступовий розвиток із збереженням досягнутих результатів.

На тактичному або операційному рівні інструменти бізнес-розвідки дозволяють оперативно реалізовувати заходи підвищення конкурентоспроможності, зокрема ті, що пов'язані з аналізом споживачів і конкурентів, оптимізацією витрат та вдосконаленням якості продукції. Як зазначено, до основних способів належать «грунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат...» [27, с. 221], однак саме бізнес-розвідка дозволяє зробити ці процеси безперервними та більш точними.

Таким чином, інтеграція інструментарію бізнес-розвідки у процес розробки заходів підвищення конкурентоспроможності забезпечує не лише системність і комплексність управління, але й підвищує адаптивність підприємства до змін середовища, що дозволяє досягати стійких конкурентних переваг без погіршення наявного положення на ринку.

Подальший розвиток заходів підвищення конкурентоспроможності підприємства передбачає поглиблення системного підходу до управління, оскільки «для зростання конкурентоспроможності компанії необхідно використовувати обдумане, зважене та кваліфікована організація виробництвом, що відповідає специфічним умовам перехідного періоду. Крім

того, необхідно розробити та впровадити політику, яка забезпечує конкурентоспроможність компанії як на зовнішній, так і на внутрішній ринках» [12].

Це означає, що підприємство повинно не лише вдосконалювати внутрішні процеси, але й формувати гнучку політику реагування на зміни зовнішнього середовища.

Використання бізнес-розвідки забезпечує системний аналіз факторів впливу на конкурентоспроможність, що особливо важливо з огляду на те, що на конкурентоспроможність компанії впливає багато речей. Ці речі можна розділити на зовнішні та внутрішні. Зокрема, інструменти бізнес-розвідки дають змогу здійснювати моніторинг зовнішнього середовища - аналіз політичної ситуації, змін у податковій та інноваційній політиці, дій конкурентів, тенденцій ринку, а також оцінювати внутрішні можливості підприємства - ефективність управління, рівень технологій, структуру витрат, якість продукції.

Щодо виходу на міжнародні ринки бізнес-розвідка відіграє ключову роль у стратегічному плануванні, оскільки «компанії в Україні повинні виконати низку умов, щоб вийти на світовий ринок. Компанії повинні переосмислити свою стратегію в умовах глобальної конкуренції, і вона повинна включати відповідь на зміни в міжнародному конкурентному середовищі». Саме аналітичні інструменти бізнес-розвідки дозволяють виявляти глобальні тренди, оцінювати конкурентів на міжнародних ринках та формувати ефективні стратегії позиціонування.

На практичному рівні використання бізнес-розвідки забезпечує реалізацію таких заходів, як «ґрунтовне вивчення запитів споживачів і аналіз конкурентів; обґрунтована рекламна політика; створення нової продукції; покращення якісних характеристик продукції; модернізація обладнання; всебічне зниження витрат; вдосконалення обслуговування у процесі купівлі та післяпродажного сервісу тощо» [27, с. 221]. Зокрема, аналіз великих масивів

даних дозволяє точніше визначати потреби споживачів, прогнозувати попит і оптимізувати маркетингові кампанії.

Водночас бізнес-розвідка забезпечує безперервність процесу підвищення конкурентоспроможності, що узгоджується з твердженням про те, що «для того, щоб була можливість і надалі існувати на ринку та виготовляти конкурентоспроможну продукцію, необхідно слідкувати за змінами у навколишньому середовищі та вміти швидко пристосовуватися до них, тобто треба увесь час працювати над програмою підвищення конкурентоспроможності» [36, с. 36]. Саме системи бізнес-розвідки дозволяють здійснювати постійний моніторинг і швидко реагувати на зміни.

Крім того, інтеграція бізнес-розвідки з сучасними підходами управління, зокрема «логістично-кластерного підходу» [14, с. 30], сприяє підвищенню ефективності взаємодії між підприємствами, постачальниками та споживачами, що дозволяє формувати додаткові конкурентні переваги,

Особливе значення має поєднання бізнес-розвідки з інноваційною діяльністю, оскільки «підвищення конкурентоспроможності можливе завдяки використанню інформаційно-інноваційного механізму», який «можна визначити як сукупність паралельно-послідовних процесів, внаслідок яких притік на підприємство науково-технологічного знання або його генерація на підприємстві... зумовлює підвищення конкурентоспроможності підприємства» [40, с. 65]. У цьому випадку бізнес-розвідка виступає інструментом збору, обробки та інтерпретації знань, необхідних для інноваційного розвитку.

Однак існує і ряд проблем, зокрема «нестача кваліфікованих кадрів і залежність від застарілого обладнання, що ускладнює інтеграцію інновацій» [34, с. 77]. Незважаючи на зазначені труднощі, ефективне використання інструментів бізнес-розвідки дозволяє підприємствам мінімізувати вплив негативних факторів та підвищувати результативність управлінської діяльності шляхом своєчасного виявлення ризиків і нових можливостей розвитку.

Результати бізнес-розвідки безпосередньо впливають на ефективність бізнес-процесів підприємства. Аналіз інформації про конкурентів, контрагентів,

постачальників та ринкове середовище дозволяє своєчасно виявляти ризики й можливості, що сприяє прийняттю більш обґрунтованих управлінських рішень. Зокрема, використання інструментів бізнес-розвідки може стати підставою для заміни ненадійних постачальників або контрагентів, оптимізації закупівельної діяльності, зменшення дебіторської заборгованості та підвищення рівня фінансової безпеки підприємства. У підсумку це забезпечує зростання прибутковості, покращення конкурентних позицій та підвищення загальної ефективності діяльності підприємства.

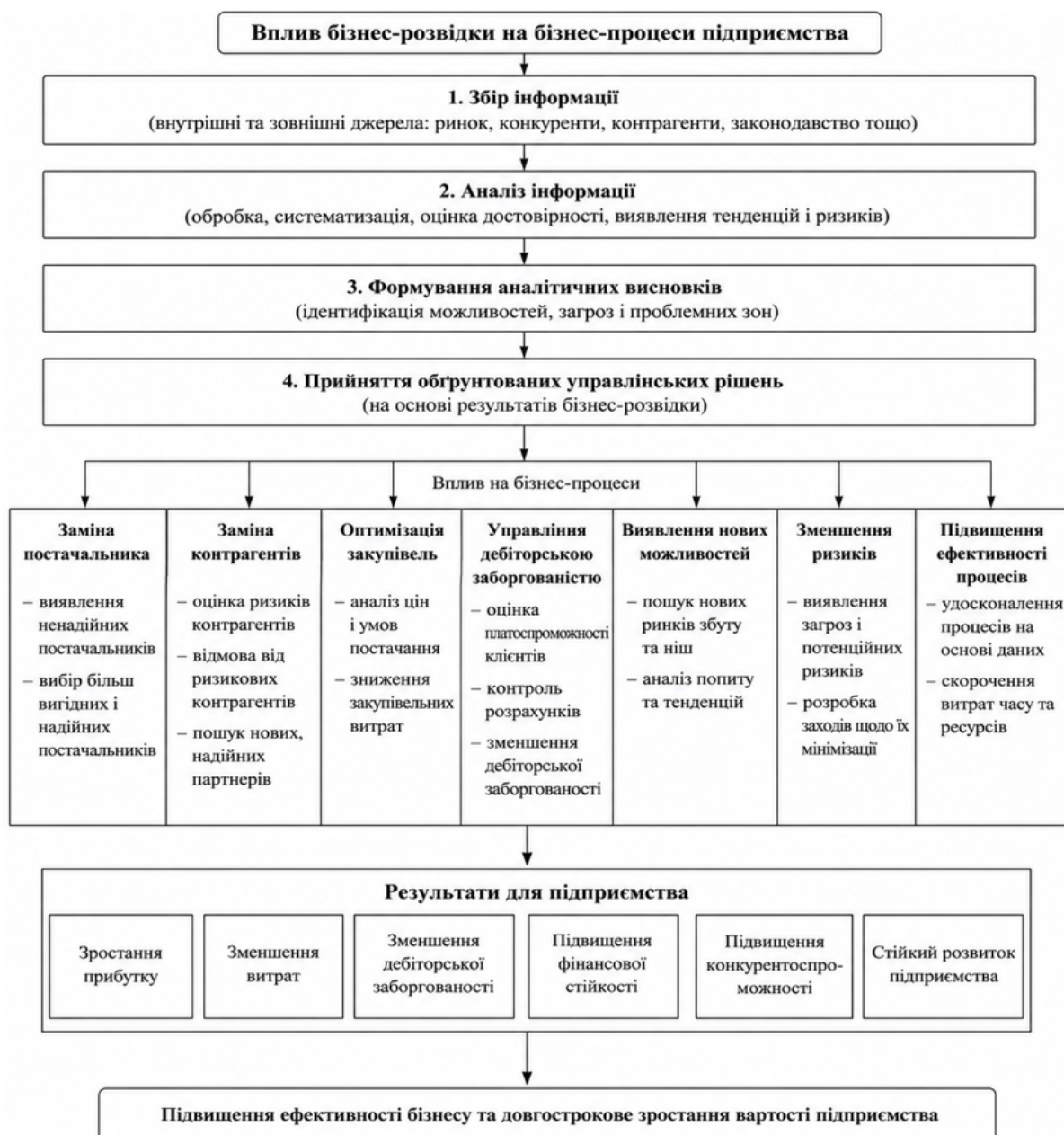


Рис. 3.1. Вплив бізнес-розвідки на бізнес-процеси підприємства

Джерело: складено автором

Отже, використання інструментарію бізнес-розвідки дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень, забезпечити своєчасне реагування на зміни зовнішнього середовища, оптимізувати внутрішні процеси та активізувати інноваційну діяльність, що в сукупності створює умови для стійкого зростання конкурентоспроможності підприємства.

Також пропонуємо в рамках цієї бакалаврської роботи, розглянути конкурентну розвідку як складову бізнес-розвідки, оскільки вона є її більш вузьким і спеціалізованим напрямом, який зосереджується саме на аналізі зовнішнього середовища, передусім конкурентів і ринку. Водночас бізнес-розвідка має ширший характер і охоплює весь комплекс інформаційно-аналітичної діяльності підприємства, включаючи як внутрішні, так і зовнішні дані.

Щодо самого визначення, то конкурентна розвідка – це «збір і обробка даних з різних джерел, для вироблення управлінських рішень з метою підвищення конкурентоспроможності комерційної організації, що проводяться в рамках закону і з дотриманням етичних норм, що є головною відмінністю від промислового шпигунства, крім того, це структурний підрозділ підприємства, яке виконує ці функції» [11, с. 580].

Таблиця 3.2

Вплив конкурентної розвідки на конкурентоспроможність підприємства

Напрямок впливу	Зміст впливу конкурентної розвідки	Результат для підприємства
Інформаційне забезпечення управління	Збір, накопичення, систематизація та аналіз інформації про внутрішнє і зовнішнє середовище	Підвищення якості управлінських рішень
Економічна безпека	Виявлення ризиків і загроз, моніторинг діяльності контрагентів та конкурентів	Зниження рівня ризиків і зміцнення економічної безпеки
Стратегічне управління	Прогнозування змін ринкового середовища та пошук нових	Формування довгострокових

	можливостей розвитку	конкурентних переваг
Маркетингова діяльність	Аналіз ринку, конкурентів та потреб споживачів	Підвищення ефективності маркетингової політики
Інноваційний розвиток	Виявлення перспективних технологій та ринкових тенденцій	Підвищення інноваційної активності підприємства
Тактичне управління	Оперативне реагування на дії конкурентів, коригування цінової політики	Підвищення гнучкості та адаптивності підприємства
Підтримка прийняття рішень	Формування аналітичної бази для керівництва	Зростання обґрунтованості управлінських рішень
Конкурентоспроможність	Виявлення та використання ринкових можливостей	Посилення позицій підприємства на ринку

Джерело: складено за даними [17, 19, 22, 43, 47, 53]

Таким чином, конкурентна розвідка забезпечує підприємство своєчасною та релевантною інформацією, сприяє підвищенню ефективності управління, зміцненню економічної безпеки та формуванню стійких конкурентних переваг, що в сукупності позитивно впливає на рівень його конкурентоспроможності.

3.2. Оцінка ефективності застосування бізнес-розвідки в системі управління підприємством

Аналіз цінової політики найбільш відомих компаній, які надають послуги бізнес-розвідки: YouControl, Опендатабот, Clarity, свідчить, що всі три сервіси використовують змішану модель доступу, яка поєднує безкоштовні інструменти перевірки та платні корпоративні рішення. Найбільш розвинену систему корпоративних тарифів пропонує YouControl, який орієнтується на комплексну бізнес-розвідку, автоматизований моніторинг контрагентів, аналітику ризиків та API-інтеграцію для підприємств. Сервіс також пропонує індивідуальне формування вартості залежно від обсягу перевірок і потреб клієнта.

Опендатабот характеризується найбільш прозорою ціновою політикою серед досліджуваних сервісів, оскільки на офіційному сайті оприлюднений індивідуальний тариф у розмірі 399 грн на місяць, а також передбачено корпоративні рішення з індивідуальним розрахунком вартості. Основною перевагою сервісу є доступність для малого та середнього бізнесу та широкий спектр інструментів роботи з відкритими державними даними.

Clarity Project спеціалізується на аналітиці публічних закупівель, роботі з системою Prozorro та перевірці контрагентів через понад 140 державних реєстрів. Компанія надає безкоштовний обмежений доступ до базової інформації та використовує систему тарифів, яка залежить від обсягу необхідного функціоналу. Особливістю сервісу є високий рівень аналітики у сфері державних закупівель та тендерної діяльності.

Таблиця 3.3

Порівняльний аналіз тарифної політики сервісів бізнес-розвідки

Критерій	YouControl	Опендатабот	Clarity Project
Наявність безкоштовного доступу	Так (тестовий доступ та окремі безкоштовні сервіси)	Так (обмежений безкоштовний функціонал)	Так (до 10 безкоштовних перевірок на добу)
Базовий платний тариф	6500 грн/місяць	399 грн/місяць	3600 грн/місяць
Корпоративні тарифи	Так	Так	Так
Індивідуальне формування вартості для бізнесу	Так	Так	Так

Джерело: складено автором на основі відкритих тарифів сервісів бізнес-розвідки.

Якщо порівняти витрати на власного аналітика та використання сервісів бізнес-розвідки, то результати аналізу показали, що використання спеціалізованих сервісів бізнес-розвідки є значно економічно вигіднішим для більшості підприємств порівняно з утриманням окремого фахівця. Середня

заробітна плата бізнес-аналітика в Україні становить близько 50-70 тис. грн на місяць, а з урахуванням податкових витрат, організації робочого місця та програмного забезпечення щомісячні витрати підприємства можуть перевищувати 60 тис. грн.

Водночас використання сервісів бізнес-розвідки дозволяє отримувати доступ до великих масивів даних, автоматичного моніторингу контрагентів, аналітичних інструментів та державних реєстрів за значно нижчою вартістю. Тому для малого та середнього бізнесу використання платформ бізнес-розвідки є більш доцільним і економічно ефективним рішенням. Для великих підприємств найбільш результативною є комбінована модель, яка передбачає використання аналітичних сервісів разом із власними фахівцями з бізнес-розвідки та ризик-менеджменту.

Таблиця 3.4

Порівняння витрат на власного аналітика та використання сервісів бізнес-розвідки

Показник	Власний фахівець з бізнес-розвідки	Сервіси бізнес-розвідки
Середня заробітна плата фахівця на місяць	50 000 грн	—
Витрати на робоче місце та програмне забезпечення	5 000 грн	—
Загальні щомісячні витрати	55 000 грн	400-5000 грн
Річні витрати	660 000 грн	4 800-60 000 грн
Доступ до державних реєстрів	Так	Так
Автоматичний моніторинг контрагентів	Обмежено	Так
Швидкість отримання інформації	Середня	Висока
Масштаб аналітичних даних	Обмежений людським ресурсом	Високий

Джерело: складено автором на основі відкритих тарифів сервісів бізнес-розвідки та середніх зарплат бізнес-аналітиків в Україні.

Таблиця 3.5

Щомісячні витрати на організацію бізнес-розвідки

Варіант забезпечення бізнес-розвідки	Витрати на місяць, грн
YouControl	14 400
Поліграф Детектор Сервіс (аутсорсингові послуги бізнес-розвідки)	25 000
Штатний спеціаліст з бізнес-розвідки (заробітна плата)	50 000

Джерело: складено автором на основі відкритих тарифів сервісів бізнес-розвідки та середніх зарплат бізнес-аналітиків в Україні.

Дані таблиці свідчать, що найменших витрат потребує використання системи YouControl, вартість якої становить 14400 грн на місяць. Використання аутсорсингових послуг компанії «Поліграф Детектор Сервіс» обходиться у 25000 грн на місяць, що на 10600 грн або на 73,6 % більше порівняно з YouControl. Найбільш витратним варіантом є утримання штатного спеціаліста з бізнес-розвідки із заробітною платою 50000 грн на місяць, що перевищує витрати на YouControl на 35600 грн або у 3,47 рази.

Отже, з економічної точки зору найбільш вигідним рішенням для підприємства є використання системи YouControl, яка забезпечує доступ до необхідної аналітичної інформації за найнижчої вартості. Водночас аутсорсингові послуги та залучення штатного спеціаліста можуть бути доцільними у випадках, коли підприємство потребує проведення поглиблених аналітичних досліджень, індивідуального супроводу або постійного моніторингу конкурентного середовища. Для більшості підприємств оптимальним є поєднання використання інформаційно-аналітичної платформи з періодичним залученням зовнішніх експертів, що дозволяє забезпечити баланс між якістю бізнес-розвідки та рівнем витрат.

Водночас економічна ефективність використання сервісів бізнес-розвідки значною мірою залежить від того, наскільки отримана інформація використовується підприємством у процесі аналізу зовнішнього середовища та прийняття управлінських рішень. Саме тому важливим є дослідження напрямів і глибини використання інструментів бізнес-розвідки під час вивчення конкурентного середовища, оскільки від якості такого аналізу залежить

здатність підприємства своєчасно реагувати на зміни ринку та формувати конкурентні переваги.

Аналіз елементів дослідження конкурентного середовища показав, що підприємства найчастіше здійснюють аналіз продукції або послуг конкурентів (близько 60%), цінової політики (понад 50%), маркетингових стратегій (близько 50%) та репутації на ринку (приблизно 40%) (див. рис. 3.2).

Такий підхід дозволяє формувати базове уявлення про конкурентне середовище, однак відсутність більш складних аналітичних інструментів, таких як прогнозування чи сценарний аналіз, свідчить про переважно реактивний характер управлінських рішень, що обмежує їх довгострокову ефективність.



Рис. 3.2. Елементи дослідження конкурентного середовища, які найчастіше аналізуються підприємствами

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Особливу увагу слід приділити оцінці результатів використання бізнес-розвідки, оскільки вона безпосередньо відображає ефективність управлінських рішень. Згідно з отриманими даними, понад 50% респондентів відзначають підвищення конкурентоспроможності підприємства, близько 40% вказують на покращення фінансових результатів, 30–40% – на зменшення ризиків, а близько

30% – на пришвидшення процесу прийняття управлінських рішень (див. рис. 3.3).

Такий розподіл відповідей свідчить про комплексний позитивний вплив бізнес-розвідки на діяльність підприємств, причому найбільш значущим ефектом є саме зростання конкурентоспроможності, що підтверджує доцільність її використання у стратегічному управлінні.



Рис. 3.3. Результати використання бізнес-розвідки на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Водночас дослідження виявило низку проблем, які стримують ефективність застосування бізнес-розвідки.

Зокрема, близько 40% респондентів зазначили обмежений доступ до інформації, 30% – відсутність чіткої стратегії її використання, а 20–30% – високі витрати на впровадження та підтримку відповідних інструментів (див. рис. 3.4).



Рис. 3.4. Основні перешкоди на шляху до використання бізнес-розвідки на підприємствах

Джерело: сформовано автором на основі проведеного опитування

Зазначені проблеми мають системний характер і безпосередньо впливають на здатність суб'єктів господарювання формувати та реалізовувати ефективні конкурентні стратегії, оскільки обмежений доступ до якісної та релевантної інформації звужує можливості глибокого аналізу ринку, поведінки конкурентів і споживчих тенденцій, що, у свою чергу, знижує обґрунтованість управлінських рішень і підвищує рівень стратегічної невизначеності.

Відсутність чітко сформованої стратегії використання бізнес-розвідки свідчить про недостатній рівень її інтеграції у систему управління підприємством, що призводить до ситуативного та несистемного застосування аналітичних інструментів, унаслідок чого підприємства не отримують повного ефекту від використання наявної інформації, а потенційні конкурентні переваги залишаються нереалізованими.

Високі витрати на впровадження та підтримку інструментів бізнес-розвідки також виступають суттєвим бар'єром, особливо для малих і середніх підприємств, обмежуючи їх доступ до сучасних аналітичних технологій і знижуючи рівень їх конкурентоспроможності порівняно з більш ресурс забезпеченими учасниками ринку, які можуть інвестувати у розвинену інформаційно-аналітичну інфраструктуру.

Водночас подолання зазначених проблем відкриває значні можливості для підвищення конкурентоспроможності, оскільки розширення доступу до інформаційних ресурсів, формування чіткої стратегії використання бізнес-розвідки та оптимізація витрат на її впровадження шляхом використання сучасних цифрових рішень і хмарних технологій дозволяють підвищити якість управлінських рішень, забезпечити більш ефективне використання ресурсів і сформувати стійкі конкурентні переваги в умовах динамічного ринкового середовища.

ВИСНОВКИ

Конкурентоспроможність підприємства є складною економічною категорією, що відображає здатність ефективно функціонувати в умовах конкуренції, адаптуватися до змін ринку та забезпечувати стійкі переваги. Вона формується завдяки ефективному управлінню, раціональному використанню ресурсів, інноваційному розвитку та задоволенню потреб споживачів. Конкурентоспроможність має динамічний характер і залежить від внутрішніх та зовнішніх чинників. Її забезпечення передбачає постійне вдосконалення бізнес-процесів, підвищення якості продукції та ефективності управління, що є основою стабільного розвитку підприємства і зміцнення його ринкових позицій.

Фактори конкурентоспроможності – це сукупність внутрішніх і зовнішніх умов, що впливають на ефективність діяльності підприємства та рівень його конкурентоспроможності. Внутрішні фактори охоплюють організацію виробництва, управління, кадровий потенціал, інноваційний розвиток, фінансовий стан і маркетингову діяльність. Зовнішні фактори включають економічні, соціальні, природні та інституційні умови, які прямо чи опосередковано впливають на функціонування підприємства. Основними економічними показниками конкурентоспроможності є прибутковість, рентабельність, собівартість продукції, обсяг реалізації, продуктивність праці та фінансова стійкість. Водночас важливого значення набувають соціальні й екологічні аспекти діяльності, що забезпечують довгостроковий розвиток та позитивний імідж підприємства.

Бізнес-розвідка – це система методів і технологій збору, обробки та аналізу інформації для підвищення ефективності управління підприємством. Вона забезпечує перетворення даних на корисну інформацію для прийняття стратегічних і тактичних рішень та охоплює маркетингову й конкурентну розвідку, бенчмаркінг і шпигунство. Основними функціями бізнес-розвідки є інформаційна, аналітична, прогностична та контрольна, що дозволяє оцінювати

діяльність підприємства, прогнозувати ризики та підвищувати якість управлінських рішень.

Бізнес-розвідка підвищує адаптивність підприємства завдяки постійному моніторингу змін зовнішнього середовища, що дозволяє своєчасно коригувати стратегію та реагувати на нові виклики. Конкурентоспроможність виступає динамічною характеристикою, яка підтримується через ефективне використання інформації. Результати аналізу ринку послуг бізнес-розвідки в Україні свідчать про високий рівень конкуренції між провідними сервісами. За результатами інтегрального оцінювання найвищий рівень конкурентоспроможності продемонструвала компанія YouControl, коефіцієнт конкурентоспроможності якої становить 0,97. Незначно поступається лідеру Опендатабот із показником 0,96, тоді як Clarity отримала коефіцієнт 0,88. Це свідчить про високий рівень розвитку вітчизняного ринку бізнес-розвідки, активне впровадження цифрових технологій та постійне вдосконалення аналітичних інструментів.

Інструменти та методи бізнес-розвідки є комплексом засобів збору, обробки та аналізу інформації, що забезпечують ефективне функціонування підприємства та підтримку управлінських рішень. Методи бізнес-розвідки класифікуються за способом отримання інформації, джерелами збору, рівнем аналітичної обробки та функціональним призначенням. Пасивні методи ґрунтуються на аналізі відкритих джерел, тоді як активні передбачають отримання первинної інформації через взаємодію з учасниками ринку. Важливу роль відіграють сучасні цифрові інструменти, зокрема системи моніторингу, Big Data, CRM-, ERP- та BI-системи, а також методи OSINT, які забезпечують автоматизацію аналітичних процесів і ефективне використання відкритих джерел інформації. Комплексне застосування цих інструментів і методів сприяє зниженню рівня невизначеності, підвищенню якості управлінських рішень та зміцненню конкурентоспроможності підприємства.

Результати SWOT-аналізу засвідчили, що основними перевагами бізнес-розвідки є можливість оперативного отримання актуальної інформації,

моніторингу конкурентного середовища, виявлення ризиків і перспектив розвитку, а також використання сучасних цифрових технологій для підтримки управлінських процесів. Водночас її ефективність обмежується залежністю від якості інформаційних ресурсів, необхідністю значних інвестицій у впровадження аналітичних систем та потребою у кваліфікованих фахівцях.

Підвищення конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу на стратегічному, середньостроковому та тактичному рівнях управління. Важливу роль у цьому процесі відіграє бізнес-розвідка, яка забезпечує збір, аналіз та інтерпретацію інформації для прийняття ефективних управлінських рішень. Використання інструментарію бізнес-розвідки дозволяє своєчасно виявляти зміни зовнішнього середовища, оцінювати внутрішні можливості підприємства, прогнозувати ринкові тенденції та формувати конкурентні переваги. Інтеграція сучасних інформаційних технологій, аналітичних систем та інноваційних підходів сприяє підвищенню адаптивності підприємства, оптимізації внутрішніх процесів і зміцненню ринкових позицій. Бізнес-розвідка є важливим інструментом забезпечення стійкого зростання конкурентоспроможності підприємства, підвищення ефективності управління та досягнення довгострокових стратегічних цілей.

Бізнес-розвідка є важливим інструментом підвищення ефективності управління підприємством та формування його конкурентних переваг. Аналіз сучасних сервісів бізнес-розвідки показав, що найбільш поширеними на українському ринку є платформи YouControl, Опендатабот та Clarity, які забезпечують доступ до інформаційних ресурсів, автоматизований моніторинг контрагентів, аналіз ризиків і підтримку процесу прийняття управлінських рішень.

Порівняння витрат на використання сервісів бізнес-розвідки та утримання власного фахівця засвідчило суттєві економічні переваги використання спеціалізованих платформ, особливо для малих і середніх підприємств. Результати розрахунку економічної ефективності підтвердили, що використання сервісів бізнес-розвідки дозволяє отримувати значний

економічний ефект за відносно низьких витрат, що свідчить про доцільність їх впровадження в систему управління підприємством.

Результати дослідження свідчать, що більшість підприємств використовують бізнес-розвідку для підвищення конкурентоспроможності, насамперед у сферах маркетингу, взаємодії з клієнтами та цінової політики. Її застосування сприяє покращенню фінансових результатів, зниженню ризиків і підвищенню ефективності управлінських рішень. Водночас встановлено низку проблем, зокрема обмежений доступ до якісної інформації, недостатню системність використання бізнес-розвідки та переважання відкритих джерел даних. Це знижує ефективність аналітичної діяльності та обмежує можливості формування конкурентних переваг. Отже, ефективне використання бізнес-розвідки потребує системного підходу, розвитку аналітичної інфраструктури та впровадження сучасних інформаційних технологій, що сприятиме зміцненню конкурентних позицій підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алькема В.Г. Бізнес-розвідка як інструмент економічної безпеки логістичних утворень. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 5. Т. 4. С. 147-151.
2. Ахметов Т.С. Фактори конкурентоспроможності підприємства. *Міжнародний науково-дослідний журнал*. 2014. № 8–2 (27). С. 7–8.
3. Беседіна А.О. Конкурентна розвідка в системі забезпечення стратегічного розвитку підприємства. *Бізнес Інформ*. 2012. № 10. С. 277–279.
4. Бочко О.Ю., Кожушко П.І. Теоретичні підходи до дефініції «конкурентоспроможність підприємства». *Економіка та суспільство*. 2024. № 61. С. 1-7.
5. Вінніченко І.І. Еволюція підходів у дослідженні конкурентоспроможності. *Агросвіт*. 2012. Вип. 8. С. 3–6.
6. Гайда Т. Інформаційні основи впровадження бізнес-розвідки на підприємствах. *Вісник THEU*. 2012. № 4. С. 77-83.
7. Горбаченко С.А., Куклінова Т.В. Штучний інтелект як інструмент сталого розвитку ІТ-бізнесу в Україні. *Галицький економічний вісник*. 2025. Том 93. № 2. С. 66-72.
8. Грецький Р. Л. Теоретичні підходи до визначення природи і сутності конкуренції. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2007. № 12. С. 35–38.
9. Гуцуляк В.Р. Концептуальні підходи до оцінки рівня конкурентоспроможності сільськогосподарських підприємств. *Агросвіт*. 2016. № 24. С. 82–85.
10. Діагностика стану підприємства : теорія і практика : монографія / за заг. ред. А. Е. Воронкової. Харків : ІНЖЕК, 2006. 448 с.
11. Дівненко З.А. Нові тенденції в розвитку менеджменту. *Вісник Пензенського державного університету*. 2017. С. 579–591.

12. Дідух С.М. Протиріччя концепції інклюзивного розвитку та напрямки їх вирішення. *Інфраструктура ринку*. 2020. Вип. 42. С. 171–175.
13. Драган О.І. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теоретичні аспекти. Монографія. Київ : ДАКККиМ, 2006. 160 с.
14. Дробязко С.І. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі логістичного підходу. *Економіка. Фінанси. Право*. 2013. № 7. С. 29-32.
15. Ємельянов О.Ю. Методи оцінювання та чинники формування конкурентоспроможності підприємств. *Наукові перспективи*. 2024. № 12 (54). С. 629–640.
16. Зозуля Н.Ю. Інформаційна розвідка як сфера професійної діяльності. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 4 (16). С. 31–34.
17. Зянько В.В. Раціоналізація бізнесової поведінки підприємств України шляхом аналізу переваг та небезпек конкурентної розвідки та промислового шпигунства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. Вип. 6. С. 187-191.
18. Іванюта В.Ф. Теоретико-методологічні підходи формування конкурентоспроможності. *Агроінком*. 2008. № 1–2. С. 97–101.
19. Інституційно-організаційні основи проведення форсайт-дослідження «Економіка України – 2050» : монографія / за ред. М. І. Скрипниченко. Київ, 2021. 485 с.
20. Кадирус І.Г. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що на неї впливають. *Ефективна економіка*. 2014. № 5. С. 1-7.
21. Коваленко Е.В. Роль маркетингових досліджень в забезпеченні економічної безпеки. Маркетинг: теорія і практика збірник наукових праць *Східноукраїнського національного університету ім. Даля*. 2008. № 14. С. 32-40.
22. Колосок А.М., Скорук О.В., Блеянюк І.Я. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського*. 2016. № 14. С. 394-398.

23. Конкурентна розвідка та безпека бізнесу: практичний посібник / Ю. І. Когут. Київ : Консалтингова компанія «СІДКОН»; ВД «ДАКОР», 2024. 268 с.
24. Конкурентна розвідка: навчальний посібник / Копотун І. М., Падалка А. М., Кузьмічова-Кисленко Є. В. та ін. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 188с.
25. Конкурентоспроможність підприємства : оцінка рівня і напрями підвищення : монографія / за ред. О. Г. Янкового. Одеса : Атлант, 2013. 470 с.
26. Костякова М.Є. Процес конкурентної розвідки. ОНУ імені І.І. Мечникова, 2020. С. 168-172.
27. Кошелупов І.Ф. Програми підвищення конкурентоспроможності організацій. *Вісник соціально-економічних досліджень*. 2012. Випуск 1 (44). С. 219-225.
28. Кравчук Б., Лазоренко Т. Фактори забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Галицький економічний вісник*. 2020. № 6 (67). С. 167-174.
29. Крючкова Ж.В. Сутність конкуренції і конкурентоспроможності аграрних підприємств як економічних категорій. *Інвестиції: практика та досвід*. 2016. № 12. С. 49–53.
30. Кузьмін О. Є. Конкурентоспроможність підприємства : планування та діагностика : Монографія / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник, О. П. Романко; за заг. ред. д.е.н., проф. Кузьміна О.Є. Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011. 180 с.
31. Кузьмін О.Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства : навч. посіб. для студ. спец. «Міжнародна економіка» / О.Є. Кузьмін, Н.І. Горбаль. Львів : Компакт-ЛВ, 2005. 304 с.
32. Куклінова Т.В, Чепурна О.Є, Мельник Є.Б. Економіко-математичне моделювання: синергія аналітики, менеджменту та штучного інтелекту. *Сталий розвиток економіки*. 2025. № 4. С. 231-236.

33. Куклінова Т.В. Внутрішнє стимулювання розвитку малих та середніх підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011, № 2. Т. 2. С. 68-72.

34. Куклінова Т.В. Інтелектуалізація кіберзахисту енергетичних підприємств: управлінський підхід. Безпека інформації та інфраструктури інформаційно-комунікаційних систем: міждисциплінарний підхід : монографія / за редакцією С. Горбаченка та А. Соколова; Національний університет «Одеська юридична академія». Львів – Торунь : Liha-Pres, 2025. С. 71-103.

35. Куклінова Т.В. Кічук О.С. Фінансове управління та мінімізація операційних ризиків у системі сталого розвитку (на прикладі підприємств айти-галузі). *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі*. 2026. № 1. С.152-157.

36. Літвінова Ю.О. Проблеми забезпечення конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах. *Управління розвитком*. 2012. № 9. С. 35-37.

37. Масляєва О.О. Економічна сутність категорії «конкурентоспроможність»: дефініція та систематизація. URL: <https://dspace.dsau.dp.ua/server/api/core/bitstreams/6439ffde-72ed-4489aa0c58da6e681af5/content>.

38. Міщеріна Н.В. Конкурентна розвідка як елемент забезпечення безпеки підприємства. *Харківський національний університет радіоелектроніки*. Харків, 2021. 96 с.

39. Мужанова Т.М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. Випуск 16, 2018. С. 425-431.

40. Овчаренко Д. Інформаційно-інноваційний механізм підвищення конкурентоспроможності підприємства : матеріали XVIII науково-технічної конференції студентів, магістрантів, аспірантів і викладачів ЗДІА, 15-19 квітня 2013 р. Запоріжжя, 2013. Т. IV. С. 64-65.

41. Про захист економічної конкуренції: закон України від 11 січня 2001 року. № 2210. URL: <http://zakon0.rada.gov.ua/laws/show/2210-14>.

42. Птащенко О., Пастушенко А., Імнадзе І., Солдатова А. Тенденції розвитку глобальних ринків в умовах цифровізації. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2021. Вип. 6 (270). С. 125-128.
43. Садченко О.В. Маркетингові дослідження конкурентної розвідки підприємницької діяльності. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*. 2019. Том 20. Вип. 3 (49). С. 114-129.
44. Слободянюк Н. Впровадження конкурентної розвідки в забезпеченні ефективності підприємства. *Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут імені Ігоря Сікорського»*. Київ, 2021. 87 с.
45. Смолін І. В. Стратегічна конкурентоспроможність підприємства : змістовні імперативи та критерії оцінювання. *Стратегія економічного розвитку України*. 2015. № 36. С. 126–137.
46. Томпсон-мол. А. А., Стрікланд Ш. А. Дж. Стратегічний менеджмент: концепції і ситуації для аналізу, 2006. 412 с.
47. Усов Д.С. Конкурентна розвідка як інструмент формування стратегії компанії. *Регіональні студії*. 2024. С. 48-52.
48. Фісуненко П.А. Підходи до визначення конкурентоспроможності підприємства : сутність та еволюція поняття. *Бізнес-навігатор*. 2020. Вип. 2 (58). С. 152–161.
49. Хвальчик І.Л., Філіппова С.В. Конкурентна розвідка як засіб інформаційного забезпечення підприємства. *Economic journal Odessa polytechnic university*. 2020. №1 (11). С. 77-86.
50. Цибульська Е.І., Мацигура В.І. Теоретичні підходи до формування стратегії підвищення конкурентоспроможності організації. *Науковий вісник Ужгородського нац. ун-ту*. 2018. Вип. 22. Ч. 3. С. 98–102.
51. Чумак Л.Ф. Фактори впливу а формування конкурентоспроможного потенціалу підприємств. *Економіка і управління*. 2013. № 1. С. 62-69.

52. Шухманн В.А., Счастний В.О. Шляхи підвищення конкурентоспроможності підприємства в умовах глобалізації. *Журнал стратегічних економічних проблеми управління досліджень*. 2023. № 5 (16). С. 110-117.

53. Sammon W., Kurland M., Spitalnic R. Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information. New York, 2014. P. 16.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Опитування: Оцінка ефективності застосування бізнес-розвідки в системі управління підприємством

Шановний респонденте, це опитування спрямоване на дослідження того, наскільки ефективно інструменти бізнес-розвідки використовуються у процесах управління підприємством. Усі відповіді є анонімними та будуть використані виключно в узагальненому вигляді.

1. Вкажіть сферу діяльності підприємства

- ☐ промисловість
- ☐ торгівля
- ☐ послуги
- ☐ ІТ / технології
- ☐ Інше: _____

2. Чи знайоме вам поняття «бізнес-розвідка»?

- ☐ так, добре знайоме
- ☐ частково знайоме
- ☐ вперше чую

3. Чи використовується бізнес-розвідка на вашому підприємстві?

- ☐ так, активно використовується
- ☐ використовується частково
- ☐ не використовується

4. Якщо використовується, хто відповідає за її здійснення:

- ☐ керівництво
- ☐ окремий підрозділ
- ☐ окремий працівник

- ☐ зовнішні консультанти

5. Які джерела інформації використовуються найчастіше:

- ☐ відкриті джерела (інтернет, звіти, новини)
- ☐ внутрішні дані підприємства
- ☐ професійні бази даних
- ☐ експертні оцінки
- ☐ Інше: _____

6. У яких аспектах конкурентоспроможності застосовується бізнес-розвідка? (кілька варіантів)

- ☐ Цінова політика
- ☐ Якість продукції/послуг
- ☐ Інновації
- ☐ Маркетинг і просування
- ☐ Взаємодія з клієнтами

7. Які елементи аналізу конкурентів використовуються? (кілька варіантів)

- ☐ Ціни конкурентів
- ☐ Продукти/послуги
- ☐ Маркетингові стратегії
- ☐ Репутація на ринку
- ☐ Частка ринку

8. Які результати дала бізнес-розвідка (кілька варіантів):

- ☐ підвищення конкурентоспроможності
- ☐ зменшення ризиків
- ☐ покращення фінансових результатів
- ☐ швидше прийняття рішень
- ☐ Інше: _____

9. З якими труднощами стикається підприємство при використанні бізнес-розвідки:

- ☐ нестача кваліфікованих кадрів
- ☐ обмежений доступ до інформації

- ☐ високі витрати
- ☐ відсутність чіткої стратегії
- ☐ Інше: _____

10. Як, на вашу думку, бізнес-розвідка може підвищити конкурентноспроможність підприємства?

11. Оцініть ефективність бізнес-розвідки, де 1 – дуже низька, а 5 – дуже висока:

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4
- ☐ 5

Дякуємо за участь в опитуванні!