

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОРГАНІЗАЦІЇ АНАЛІТИЧНОЇ РОБОТИ ФАХІВЦІВ ІЗ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

METHODICAL APPROACH TO THE ORGANIZATION OF ANALYTICAL WORK OF SPECIALISTS IN COMPETITIVE INTELLIGENCE

Божко Ю.О.

аспірант кафедри митної справи та оподаткування,
Харківський національний економічний університет
імені Семена Кузнеця

На основі теоретико-практичних напрацювань та аналізу з'ясовано, що організація роботи фахівців із конкурентної розвідки повинна базуватися на використанні найманої праці фахівця або здійснюватися із залученням консалтингових агентств, які здійснюють законну діяльність із надання послуг комплексного дослідження бізнес-середовища діяльності підприємства. З'ясовано, що підприємства машинобудування сьогодні не використовують жоден із зазначених способів розвідки, що зумовлено застарілими підходами до управління підприємствами, відсутністю фінансових можливостей комплексного дослідження, використанням базових організаційних структур, які передбачають покладання обов'язків фахівця з конкурентної розвідки на маркетологів.

Ключові слова: конкурентна розвідка, аналітичний інструментарій, аналітична робота, методичний підхід, фахівці з конкурентної розвідки.

На основе теоретико-практических разработок и анализа выяснено, что организация работы специалистов по конкурентной разведке должна базироваться на использовании наемного труда специалиста или осуществляться с привлечением консалтинговых агентств, осуществляющих законную деятельность по предоставлению услуг комплексного исследования бизнес-среды деятельности предприятия. Выяснено, что предприятия машиностроения сегодня не используют ни один из указанных способов разведки, это обусловлено устаревшими подходами к управлению предприятиями, отсутствием финансовых возможностей комплексного исследования, использованием базовых организационных структур, предусматривающих возложение обязанностей специалиста по конкурентной разведке на маркетологов.

Ключевые слова: конкурентная разведка, аналитический инструментарий, аналитическая работа, методический подход, специалисты по конкурентной разведке.

On the basis of theoretical and practical developments and analysis it was found out that the organization of work of specialists in the competitive intelligence should be based on the use of hired labor specialist or should be carried out with the involvement of consulting agencies that carry out legal activities to provide integrated research services business environment of the enterprise. It is revealed that the enterprises of mechanical engineering today do not use any of the mentioned methods of intelligence due to outdated approaches to the management of enterprises, the lack of financial capabilities of a comprehensive study, the use of basic organizational structures that impose the responsibilities of a specialist on competitive intelligence for marketers.

Key words: competitive intelligence, analytical tools, analytical work, methodical approach, experts in competitive intelligence.

Виклад основного матеріалу дослідження з повним обґрунтуванням отриманих наукових результатів. В умовах конкуренції спостереження за діяльністю профільних підприємств стає обов'язковим. Інформація про плани інших підприємств необхідна маркетологам, рекламистам і виробничникам, щоб оперативно реагувати на зміни ринку й новаторства конкурентів. Тому конкурентна розвідка у тому чи іншому вигляді існує на будь-якому підприємстві від самого початку його діяльності. Генеральний

директор, який щодня переглядає корпоративні новини в ділових виданнях, фінансовий аналітик, який відстежує біржові котирування, маркетолог, який спостерігає за діями інших компаній, роблять приблизно те саме, що й конкурентний розвідник. Різниця лише в тому, що фахівець із конкурентної розвідки цілеспрямовано збирає, аналізує й сортує інформацію, готує рекомендації для керівництва фірми.

На невеликих підприємствах зі збиранням і сортуванням різної інформації цілком може

впоратися одна людина. Зовсім не обов'язково, щоб особа займалася виключно конкурентною розвідкою, крім пошуку й аналізу інформації вона цілком може обіймати посаду, приміром, заступника директора з персоналу. Створювати окремий підрозділ конкурентної розвідки потрібно, коли обсяг необхідної інформації настільки зростає, що не можна обійтися без системної обробки даних.

Служба конкурентної розвідки користується тільки відкритими джерелами, основна робота розвідника – інформаційно-аналітична, тобто збирання й опрацювання різних даних, що впливають або можуть негативно вплинути на розвиток бізнесу.

Служба конкурентної розвідки на підприємстві може створюватися двома шляхами.

Перший – «під керівника». У цьому разі топ-менеджер запрошує фахівця й надає йому повноваження та кошти на створення розвід-служби. Фактично керівник конкурентної розвідки входить до числа топ-менеджерів і повністю відповідає за ефективність роботи своєї служби.

Інший варіант – поступова еволюція інших підрозділів у службу конкурентної розвідки. Наприклад, на підприємстві тривалий час працював аналітичний відділ або окремий фахівець, який збирав інформацію (можливо, виконував цю роботу навіть не з обов'язку, а за покликом душі). Поступово коло його обов'язків розширювалося, поставлені завдання ускладнялися, обсяг виконуваної роботи збільшувався. Зрештою, такий відділ або людина починали працювати фактично як конкурентні розвідники, а потім формувалася окремий підрозділ зі своєю структурою, функціями й бюджетом. Саме в такий спосіб найчастіше й створюється служба бізнес-розвідки.

У новому підрозділі конкурентної розвідки найчастіше працює одна особа, яка виконує всю роботу самостійно. Поступово зі збільшенням кількості необхідної інформації й розширенням кола завдань служба конкурентної розвідки розростається. Втім, це відбувається не завжди: й у невеликих компаніях працівник конкурентної розвідки може самостійно виконувати всі завдання, пов'язані з пошуком, обробкою та зберіганням інформації.

Головним завданням служби конкурентної розвідки є надання компанії конкурентних переваг, насамперед, шляхом повного й об'єктивного інформування топ-менеджменту про виникнення або зникнення чинників, що впливають на розвиток бізнесу, і вироблення рекомендацій для прийняття управлінських рішень. Тобто служба має бути підзвітною й підконтрольною керівництву компанії, а результати її роботи повинні бути помітними і можуть бути виражені в грошовому еквіваленті.

Дослідження конкурентів неможливе без певним чином організованого дієвого процесу підготовки й обробки інформації. Оскільки ж на

підприємстві переважна більшість інформаційних потоків перетинається із системою бухгалтерського обліку, доречним й актуальним стає твердження про потребу організації обліково-аналітичного забезпечення служб конкурентної розвідки. Основу створення такого забезпечення становитиме трансформація облікової системи до технології консолідації інформації (консолідація інформації ідентифікується через створення відкритого знання, певною мірою обробленого й переформатованого, необхідного для обслуговування інформаційних потреб певної соціальної групи) [1, с. 134].

Важливим складником якісної аналітичної роботи фахівця з конкурентної розвідки виступає забезпеченість підприємства новітніми методами та підходами до процесного обліку та контролю на підприємстві, адже бухгалтерський облік є основою формування фінансової звітності, яка є головним джерелом отримання інформації про фінансовий стан конкурентів.

Із системою процесного обліку пов'язано появлення двох методологій, упровадження яких дасть змогу поліпшити рівень організації обліку і контролю на підприємстві. По-перше, це система обліку споживання ресурсів (RCA – Resource Consumption Accounting). Головним завданням цього методу є орієнтація системи управління підприємством на ефективність використання ресурсів. Ресурси у цьому разі виступають як центри витрат та центри відповідальності. По-друге, це система процесно-орієнтованого бюджетування АВВ (activity-based budgeting). Відповідно до АВВ, планування майбутніх розходів відбувається згідно з уявленнями про кількість і вартість носіїв та драйверів витрат за кожним видом діяльності. На базі таких оцінок визначаються витрати, необхідні для забезпечення запланованого обсягу діяльності. У такому разі АВВ-система розглядається як інформаційно-контрольна система, де інформація формується в розрізі центрів відповідальності та бюджетних показників за видами діяльності [2, с. 58].

Організація аналітичної роботи фахівця з конкурентної розвідки потребує доступу до Інтернет-мережі. Під час вибору підприємством аналітичної стратегії на основі поглибленого аналізу маркетингової інформації конкурентів та її порівняння з інформацією підприємства можливо реалізувати на основі інформації, яка міститься у віртуальних спільнотах. Фактично в такому разі аналітична стратегія є формою конкурентної розвідки у системі World Wide Web та продовженням реалізації моніторингової стратегії підприємства [3, с. 95]. Крім оперативної інформації, фахівцем із конкурентної розвідки здійснюється моніторинг:

- потреб користувачів у нових товарах та побажань до наявної продукції;
- інформаційних матеріалів конкурентів;

– часових та географічних аспектів дописів та авторів;

– виявлення додаткових чинників зацікавлення у продукції;

– виявлення потенційних загроз для підприємства у сфері маркетингу. Зазначена аналітична стратегія є трудомісткою, вимагає суттєвих витрат часу, фінансових ресурсів, роботи з великими масивами та обсягами даних, та, найголовніше, потребує використання інформаційних технологій.

Для реалізації даної стратегії необхідними є: засоби поглибленого та параметризованого інформаційного пошуку; аналітична база даних спільнот, дискусій, дописів; засоби інтелектуального аналізу контенту – інформаційного наповнення онлайн-спільнот. Прикладом такого засобу є комп'ютерно-лінгвістичні засоби аналізу текстів дискусій у соціальних спільнотах для виявлення оцінкових суджень, емоцій, демографічних характеристик дописувача тощо.

Спектр завдань конкурентної розвідки не обмежується захистом ресурсів, комунікацій та конфіденційних даних. До цих завдань також належать [4]:

– виявлення ризиків, загроз та небезпек destabilізуючого впливу на стан безпеки підприємства;

– інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів;

– інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття і супроводження рішень підприємства, систематизація результатів реалізації раніше прийнятих рішень;

– інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їхніх маркетингових заходів;

– інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо);

– забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів підприємства на основі взаємного обміну інформацією про її оточення;

– збирання, обробка й аналіз інформації про господарські операції, що підлягають обов'язковому контролю, та інші операції;

– створення єдиної інформаційної системи і ведення бази даних [5, с. 167].

До основних принципів формування системи конкурентної розвідки можемо віднести:

1) дотримання чинних норм права;

2) розуміння того, що тільки розвідувальна система є необхідним і основоположним засобом отримання інформації про неправомірні дії інших суб'єктів господарювання;

3) тотальність (у рамках основних і паралельних сегментів ринку) застосування системи конкурентної розвідки;

4) орієнтованість застосування системи на інтереси і стратегічні цілі забезпечення безпеки підприємства, часто всупереч неправомірним

економічним інтересам конкретних осіб, у тому числі й керівників організації;

5) конспіративність;

6) створення дублюючих каналів отримання інформації [6, с. 97].

Аналіз стану підприємств машинобудівної промисловості дає змогу сформувати методику організації аналітичної роботи фахівців із конкурентної розвідки, яка повинна включати такі ключові складники конкурентоспроможності підприємства порівняно з головними конкурентами:

– інформаційний;

– інноваційний, або науково-технічний;

– маркетинговий;

– кадровий;

– соціальний;

– екологічний;

– фінансовий.

Зазначені складники та напрями діяльності підприємства є базовими та найбільш повно характеризують стан конкурентних переваг саме підприємств машинобудівної промисловості, адже їх конкурентоспроможність насамперед визначається можливостями фінансувати інноваційну діяльність та забезпечити таку діяльність людськими ресурсами. Інші складники, на нашу думку, посилюють синергію цих трьох напрямів діяльності та забезпечують мультиплікативний ефект.

Концептуальна модель (рис. 1) передбачає забезпечення досягнення головної мети конкурентної розвідки: збір, нагромадження, обробка, аналіз даних про внутрішнє та зовнішнє середовище функціонування підприємства для виявлення поточного рівня конкурентоспроможності порівняно з основними конкурентами та вирішення нагальних проблем, управління ризиками компанії у різних напрямках діяльності.

При цьому фахівець з аналітичної роботи повинен дотримуватися таких принципів у своїй діяльності:

– законності діяльності служби конкурентної розвідки;

– системності та періодичності проведення конкурентної розвідки;

– використання системного підходу для виявлення рівня конкурентоспроможності всіх складників функціонування підприємства;

– відповідності стратегії підприємства;

– конспіративності;

– оперативності та своєчасності інформації;

– повноти інформації;

– правдивості та надійності інформації;

– практичності використання отриманої інформації.

Інформаційно-аналітична діяльність – це діяльність служби конкурентної розвідки щодо збирання, систематизації, аналізу, узагальнення, оцінки інформації, яка надходить із різних джерел, та підготовки оціночної, висновкової та прогностичної інформації для споживачів.



Рис. 1. Концептуальна модель організації аналітичної роботи фахівців із конкурентної розвідки

Джерело: власна розробка автора

Аналітична діяльність фахівця з конкурентної розвідки повинна включати в себе:

- наявність ситуації, яка вимагає інформації для об'єктивного її осмислення;
- прийняття рішення за результатами аналізу ситуації;
- наявність людських ресурсів, спроможних здійснити аналіз;
- аналіз усієї інформації, зібраної за проблемою;
- процес тематичного оброблення інформації;
- підготовка чорнового варіанта аналітичного документа;
- створення аналітичного документа;

- процес його аналітичної верифікації;
- прийняття управлінського рішення на основі нового вивідного знання.

Для проведення інформаційно-аналітичної роботи використовують такі методи: програмно-цільовий метод збору інформації залежно від важливості та специфіки аналітичних задачі безперервні, пакетні, фокусні (методи аналізу та синтезу, методи математичної статистики та економетрії (аналіз часових рядів, факторний, кореляційний, регресійний аналіз тощо), метод використання математичних моделей, метод сценаріїв, метод «зворотного прогнозування»). Вибір конкретного методу визначається постав-

леними завданнями та наявністю і повнотою необхідних ресурсів [7].

Аналітик повинен добре орієнтуватися у питаннях зовнішньої та внутрішньої політики держави; у проблемах ринкової економіки, фінансів, маркетингу; у пошукових системах Інтернету; у місцевих, державних та міжнародних ЗМІ; у спеціальній тематичній літературі; у граматиці та стилістиці мови; у різного роду довідковій та словниковій літературі, у принципах роботи інформаційних технологій та їхніх можливостях.

Цивілізована конкурентна розвідка базується на так званому «золотому правилі», згідно з яким від 70% до 90% потрібної інформації знаходиться у відкритих джерелах [8, с. 356]. Відповідно, головне завдання – знайти її та належним чином проаналізувати. При цьому не потрібно вербувати особливо цінних працівників-інсайдерів у структурах конкурентів, копіювати у сміттєвих кошиках у їхніх офісах або зламувати сейфи з важливими документами. Варто просто ретельно збирати факти та аналізувати ситуацію, що складається навколо конкуруючої організації, бо саме з незначних на перший погляд клаптиків можна побудувати загальну картину. Виходячи з того, що головною метою в розвідці є цінна інформація, цілком зрозумілим стає важливість PR-складника цього процесу загалом.

Головними джерелами для аналітичної роботи є інформаційні носії, що належать до вихідного інформаційного каналу:

- прес-релізи;
- ньюс-релізи;
- матеріали на корпоративному сайті;
- інтерв'ю та авторські статті фахівців досліджуваного об'єкта;
- відкриті звіти та презентаційні матеріали;
- рекламна поліграфія (буклети, флаєри, прайси та ін.);
- офіційна галузева статистика;
- сторінки підприємства у соціальних мережах.

Обробка цих матеріалів поділяється на первинну та поглиблену аналітику. До першої можна віднести моніторинг ЗМІ та оцінку соціально-економічних показників конкурента. Друга орієнтується на проведення поглиблених пошуків у форматі маркетингових та соціологічних досліджень. Велике значення в процесі видобування інформації мають її достовірність та актуальність, які можна забезпечити лише шляхом індивідуального підходу та максимального наближення безпосередньо до джерела. Саме тут особливого значення набувають інструменти та навички фахівців із PR. Здобувач інформації має бути активною комунікабельною особою, що володіє навичками встановлення контактів та налагодження ефективних стосунків із конкретним об'єктом. Усі ці вміння будуть актуальними саме в контексті оперативної роботи.

Теоретичні напрацювання конкурентної розвідки, що висвітлені в численних працях нау-

ковців, сьогодні не знаходять відображення на практиці використання методів конкурентної розвідки українськими підприємствами. Таку ситуацію можна підтвердити дослідженням організаційної структури, інструментів мотивації, кадрової політики, системи управління підприємств машинобудування.

Ще на початку ХХІ ст. науковці зробили висновок про те, що головним інструментом мотивації співробітників була заробітна плата, плата за конкретну роботу та завдання, що відображалось на збільшенні продуктивності та впливало на внутрішню мотивацію співробітників, тобто бажання отримати нові знання та навички, бажання комунікації та ін. Таким чином, наслідки матеріальної мотивації як головного інструменту, який більше не діяв, ставали причиною все більшої потреби використання нематеріальних стимулів. Керівництво підприємств розуміє потребу у пропорційності використання матеріальних та нематеріальних стимулів мотивації персоналу.

Сьогодні інструменти й методи мотивації вдосконалюються. Великі компанії розвивають корпоративну культуру та етику, підвищуючи рівень соціальної відповідальності. До сучасних методів можна віднести: обговорення нагальних проблем та питань щодо життя і праці своїх працівників, навчання, підвищення кваліфікації, охорону праці, врахування інтересів компанії з інтересами працівників, керівний склад і конструктивну співпрацю, оплату, що залежить від результатів роботи, великі можливості для кар'єрного зростання, баланс між вимогами і здібностями персоналу, корпоративну соціальну відповідальність (соціальну філантропію), гнучкі моделі робочого часу; можливість догляду за дітьми і догляд за утриманнями; вимоги до здоров'я та фітнесу; дозвілля; тимчасові іноземні завдання.

Нематеріальні стимули слугують ефективними методами організації роботи фахівців із конкурентної розвідки, адже аналітична робота передбачає високий інтелектуальний рівень розвитку особистості, яка дедалі більше буде надавати перевагу додатковим нематеріальним заохоченням. Останні полягають не лише в організації роботи фахівця в робочий час та забезпечення гідної оплати праці, а й організацію дозвілля, гнучкого графіку роботи, можливість брати участь у прийнятті рішень, можливість здобуття високого соціального статусу у суспільстві, формування так званої «значущості» працівника у мікросередовищі, де останнім часом склалися тенденції роботи за принципом «тих, кого не можна замінити, не має». Як зазначає Н.К. Назаров, «склалася вельми негативна тенденція до нехтування лояльністю найманих працівників» [9, с. 105].

У результаті такого ставлення до працівників рівень лояльності персоналу до компанії в Україні скорочується, відбувається зростання рівня

плинності кадрів, працівники все більше значення надають винагороді за виконану роботу. Зазначене не сприяє формуванню сприятливого середовища для роботи, керівники не захищені в такій організації праці, яка б сприяла формуванню якісного складу персоналу, його ефективній роботі. Все це особливо актуально для фахівців із конкурентної розвідки, адже від організації аналітичної роботи залежить результат виконуваних ними обов'язків. Досить велике значення має конфіденційність фахівців, адже розуміння мотивів діяльності спеціалістів із конкурентної розвідки забезпечує їх якісну роботу, довготривалу співпрацю з конкретним підприємством та у цілому конкурентоспроможність підприємства. Ефективний внутрішній маркетинг персоналу сьогодні є важливим складником управлінської політики підприємства.

Прикладами ефективно організації персоналу слугують зарубіжні методи мотивації. Компанія Volkswagen сприяє мотивації персоналу за допомогою рівних можливостей для кожного працівника, сучасного та привабливого робочого середовища, перспективної організації робочого процесу. Зразкове лідерство і корпоративна культура створюють основу для цього, дають змогу компанії зберегти основну робочу силу і залучити нових талановитих співробітників [10].

Підтримка культури виробництва на ДП «Завод «Електроважмаш» – один із ключових чинників, що впливає на якість виконуваних завдань, забезпечення комфортних умов праці задля збереження життя та здоров'я. Завданнями керівництва є забезпечення своєчасного навчання працівників, функціонування служби з охорони праці, мотивація співробітників щодо дотримання правил та норм охорони праці, впровадження міжнародних стандартів охорони праці. Проте зазначені методи у сфері охорони праці сьогодні є ефективними лише для робітників, тоді як фахівці з аналітичної роботи конкурентної розвідки потребують абсолютно інших підходів та методів організації їхньої роботи.

ПАТ «Харківський тракторний завод ім. С. Орджонікідзе» (ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе») не висвітлює інформації щодо корпоративної культури та соціальної відповідальності, що негативно впливає на можливість оцінки сучасного стану організації праці персоналу. Сьогодні кадрова політика підприємства базується на використанні меншої кількості персоналу разом із більшими розмірами оплати праці за конкретну посаду. На підприємстві впроваджуються нові організаційно-інноваційні методи розвитку діяльності підприємства, проте організація роботи фахівців конкурентної розвідки відсутня, тому ще такої служби та спеціаліста на підприємстві немає [11]. У цьому разі доцільно змінити підходи до управління підприємством, побудувавши ефективну систему управління, забезпечивши розвиток кадрової служби, яка

буде займатися питаннями організації роботи фахівців для ефективно їх мотивації.

На Харківському електротехнічному заводі «Укрелектромаш» (ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш») організація роботи працівників полягає у створенні привабливих умов роботи, у соціальних ініціативах. Ключовими напрямками діяльності у сфері корпоративної соціальної відповідальності підприємства були і залишаються проведення корпоративних заходів для співробітників та їхніх дітей, а також надання адресної матеріальної допомоги нужденним співробітникам благодійним фондом «Патріоти». Одним із провідних методів мотивації працівників є створення конкурентного середовища, конкурсів на звання кращого працівника. Таким чином, підприємство також характеризується використанням застарілих інструментів та методів мотивації працівників, які в сучасних умовах не можуть забезпечити залучення висококваліфікованих спеціалістів із конкурентної розвідки в діяльність підприємства.

ПАТ «Електромашина» та ПрАТ «ХЕМЗ-ІРЕС» використовують аналогічні методи мотивації персоналу, які базуються на використанні застарілих інструментів: підвищення рівня оплати праці, оптимізація чисельності персоналу, курси, винагороди за додаткову роботу, кадрова робота, спрямована на забезпечення рівня кваліфікації її працівників операційним потребам, тощо.

Спільною особливістю діяльності досліджуваних підприємств також є використання лінійно-функціональної організаційної структури, яка передбачає підпорядкованість генеральному директору департаментів, виокремлення технічного відділу на чолі з комерційним директором, фінансового відділу на чолі з фінансовим директором, виокремлення технічного відділу, відділу маркетингу та збуту (або ж продажу), відділу постачання, науково-дослідного бюро тощо на чолі з відповідними керівниками. У сучасних умовах господарювання такі структури вже не можуть забезпечити рівень конкурентоспроможності підприємства відповідний міжнародному. Великі підприємства активно використовують матричні структури, проектні рішення для забезпечення максимального результату діяльності працівників та створення команди, яка працює на результат. Українським підприємствам не характерно створення служби конкурентної розвідки, водночас вони не впроваджують новітніх підходів до управління. Переважно обов'язки фахівця з конкурентної розвідки покладені на економістів, маркетологів, менеджерів із продажу лише в частині їхніх обов'язків. Тобто відсутній принцип комплексності та партнерства в роботі у цьому напрямі. Відповідно, якість отриманих даних та інформації про діяльність конкурентів залишається низькою через відсутність можливості працівників приділяти достатньо часу для досліджень діяльності конкурентів.

Наприклад, організаційну структуру ПАТ «Електромашина» становлять підрозділи основного виробництва (виробництво двигунів, виробництво апаратури), допоміжні підрозділи (штампувальне виробництво, зварювальне виробництво, виробництво нормалізованих деталей) і підрозділи технічних служб. У структурі ПАТ «Електромашина» є спеціальне конструкторське технологічне бюро, відділ головного технолога, відділ технічного контролю, інструментальне виробництво [12].

Згідно зі звітністю ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш», генеральний директор є одноособовим виконавчим органом підприємства, що здійснює безпосереднє управління поточною діяльністю підприємства [13], тому можна зробити висновок, що стиль управління не передбачає прийняття рішень на колективній основі, з урахуванням пропозицій та думки працівників.

Висновки з цього дослідження і перспективи подальших розвідок у даному напрямку. Зважаючи на потребу у дослідженні конкурентного середовища, доцільно залучати консалтингові агентства, які спеціалізуються на дослідженні ринків, передавши функції збору інформації та дослідження бізнес-середовища на аутсорсинг. При цьому консалтингові агентства здійснюють збір та аналіз інформації на якісному рівні, використовуючи сучасні технології та інструменти, на основі етичних норм, відповідно до законодавства. Крім того, консалтингові агентства досліджують бізнес-середовище діяльності підприємства не лише конкурентів, їх продукцію, цінову політику тощо, а й нові технології на ринку, інноваційні продукти, дистриб'юторів тощо. Тобто відбувається комплексне дослідження бізнес-середовища на основі принципів законності, професіоналізму, відповідальності за надану інформацію.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Деревянко А.С., Солощук М.Н. Технологии и средства консолидации информации. Харьков: НТУ «ХПИ», 2008. 432 с.
2. Кіщенко І.І. Основні напрями вивчення та впровадження міжнародного досвіду з організації економічної безпеки підприємств. Цифрової репозиторій ХНУГХ ім. А.Н. Бекетова. URL: <http://eprints.kname.edu.ua/38606>.
3. Караєва Н.В., Войтко С.В., Сорокіна Л.В. Ризик-менеджмент сталого розвитку енергетики: інформаційна підтримка прийняття рішень: навч. посіб. К.: Альфа Реклама, 2013. 308 с.
4. Офіційний сайт ПАТ «ХТЗ ім. С. Орджонікідзе». URL: <http://xtz.ua/ua/>.
5. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. Київ: ЕксОб, 2001. 560 с.
6. Конкурентная разведка в Internet – достоинства и недостатки. URL: <http://clblog.ru/2012/01/17/%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BA%D1%83%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B0%D1%8F-%D1%80%D0%B0%D0%B7%D0%B2%D0%B5%D0%B4%D0%BA%D0%B0-%D0%B2-internet-%E2%80%93%D0%B4%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%BE%D0%B8%D0%BD%D1%81>.
7. Звітність ДП «Завод «Електроважмаш». URL: <http://www.me.gov.ua/Documents/Detail?lang=uk-UA&id=588af3f6-e701-45c2-a588-82934cc4edeb&title=DerzhavnePidprimstvoZavod-elektrovazhmash->.
8. Тітомер Є.В. Суб'єктивна сторона злочинів, передбачених ст.ст. 231, 232 КК України. Актуальні проблеми держави і права. 2015. № 55. С. 353–357.
9. Назаров Н.К., Чжан Х.Ю. Аналіз стану кадрової безпеки та лояльності персоналу промислових підприємств. Проблеми економіки. 2015. № 3. С. 149–155.
10. Стратегия развития компании Volkswagen к 2025 году. URL: <http://www.volkswagenag.com/en/group/strategy.html>.
11. Правильна організація процесу виробництва – це 80% результату. URL: <http://xtz.ua/ua/news/17.html>.
12. Офіційний сайт ПАТ «Електромашина». URL: <http://electromashina.com.ua/>.
13. Офіційний сайт ПАТ «ХЕЛЗ «Укрелектромаш». URL: <http://helz.ua/>.