

2. Василькова Н. В. Конкурентні переваги на основі екологічного маркетингу // Стратегія економічного розвитку України. Збірник наукових праць. Вип. 24—25. — К.: КНЕУ, 2009. — С. 153—156.
3. Гальчинський А. С. Україна на перехресті геополітичних інтересів: Монографія. — К.: Знання України, 2002.
4. Геополітика: Підручник / А. І. Кудряченко, Ф. М. Рудич, В. О. Храмов. — К., 2004.
5. Економічна безпека в Україні: держави, фірми, особи: Навч. посібник / Н. Й. Реверчук, Я. М. Малик, І. І. Кульчицький, С. К. Реверчук / Під ред. С. К. Реверчука. — Львів: ЛФМАУП, 2000. — 192 с.
6. Крюкова І. Проблеми ергономіки // Економіка України. — № 6. — 2009. — С. 22—29.
7. Олійник Д. До питання використання генетично модифікованих організмів в Україні // Економіка України. — № 6. — 2009. — С. 85—92.
8. Основы экономической безопасности (Государство, регион, предприятие, личность) / Под ред. Е. А. Олейникова. — М.: ЗАТ «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1997. — 288 с.
9. Сливотски А. Миграция ценности: Что будет с вашим бизнесом послезавтра? — М.: Манн, Иванов и Фербер, 2006.
10. Тимофеев С. В. Моніторинг трансакційних витрат як чинник ефективного функціонування економіки / Тенденції економічного розвитку та їх обліково-інформаційне забезпечення // Збірник наукових праць. — № 17. — Т.2. — Р. 4. — К.: ДАСБА Держкомстату України, 2009. — С. 595—597.

Стаття надійшла до редакції 17.05.2010 р.

УДК 005.53:004.832

**Л. А. Азьмук**, канд. екон. наук, доц.,  
**М. О. Савченко**, студент ФЕтаУ,  
ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

### **ІННОВАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ НАВЧАННЯ: ДІЛОВА (КОРПОРАТИВНА) РОЗВІДКА В УМОВАХ БІЗНЕС-СИМУЛЯЦІЇ «MARKET»**

**Анотація.** У статті представлено механізм проведення ділової (корпоративної) розвідки в середовищі бізнес-симуляції «MARKET». Значну увагу приділено особливостям збору інформаційних даних та їх використанню в процесі оптимізації прийняття управлінських рішень. Визначено переваги використання бізнес-симуляції як об'єкту первинного середовища для ілюстрації можливостей здійснення ділової (корпоративної) розвідки.

**Ключові слова:** інноваційні технології навчання, ділова (корпоративна) розвідка, бізнес-симуляція «MARKET», процес прийняття підприємницьких рішень, розвідувальна інформація.

Для виживання підприємства в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергового значення набуває розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо. Відсутність такої інформації формує стійкі умови невизначеності для підприємства, а отже виникає обґрунтована необхідність пошуку джерел більш точної та оперативної інформації. Одним з інструментів інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рі-

шень виступає ділова корпоративна розвідка<sup>1</sup> (далі Д(К)Р), яка у світовій практиці вже тривалий час є повноцінною складовою ведення бізнесу.

У той же час проведення повноцінної Д(К)Р вимагає від фахівця значних витрат часу та ресурсів, обмеженість яких може стати серйозною перешкодою для студента ВНЗу і вимагати від нього пошуку нових технологій для відпрацювання навичок, необхідних для успішно виконання функцій економічного управління. Такою інноваційною технологією навчання сьогодні стають управлінські імітації (бізнес-симуляції)<sup>2</sup>, в основу яких ще на початку ХХ ст. була покладена концепція «навчання практикою» (learning by doing) американського філософа та педагога Джона Дьюї [1]. Приймаючи участь в імітаційній грі, студент одержує можливість засвоїти професійні процедури й інструменти роботи, сформувані уявлення про цілісну модель певної сфери діяльності, а також відпрацювати необхідні управлінські навички. Особливо актуальними ці питання стають для студентів бакалаврського рівня підготовки, у навчальних планах яких відсутня виробнича практика, а тому дуже важливим є створення умов для того, щоб отримати практичний досвід у процесі навчання.

З цієї точки зору доречною є ілюстрація реалізації механізму прийняття рішень на основі розвідувальних даних в умовах бізнес-симуляції «MARKET», яка пропонується студентам спеціальності «Економіка підприємства» на бакалаврському рівні підготовки в ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана» [2]. Доцільність використання середовища бізнес-симуляції для здійснення Д(К)Р підтверджується наступними його характеристиками: абсолютною точністю та місткістю джерел інформації, що є найважливішим критерієм якості її (інформації) оцінки, а також незначною кількістю та «прозорістю» діяльності учасників ринку.

Метою даної статті є ілюстрація можливостей використання розвідувальних даних для підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в середовищі бізнес-симуляції «MARKET». Галузь, в якій відбувається симуляція ринку представляє собою середовище конкуренції трьох підприємств: ТОВ «Kingdom» (ТОВ «KiD»; внутрішній ринок — 1), ТОВ «СР» (внутрішній ринок — 2), ТОВ «Шака» (внутрішній ринок — 3).

Рішення щодо здійснення Д(К)Р як прогресивного інструменту інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень було прийнято ТОВ «СР» внаслідок втрати ним лідуєчих позицій ринку і відповідно необхідністю перегляду системи прийняття управлінських рішень. Станом на кінець періоду 8 ключовими цілями підприємства ТОВ «СР» стали (за спаданням важливості):

- реалізація накопиченої на складах та перевезеної у періоді 9 продукції А та Б на рівні 90 %;
- максимальне скорочення запасів готової продукції на орендованих складах (без встановлення абсолютного значення даного показника);
- мінімізація виручки конкурентів шляхом зведення періоду 9 до «гри з нульовою сумою»;

<sup>1</sup> Не заглиблюючись в дискусію щодо неоднозначності трактування даного терміну (що вимагає проведення окремого дослідження), під поняттям ділової (корпоративної) розвідки будемо розуміти процес збору, аналітичної обробки, оцінки та накопичення розрізної інформації про внутрішнє та зовнішнє середовище підприємства з метою мінімізації ризиків та оптимізації результатів управлінських рішень

<sup>2</sup> Ігрові вирази, в яких учасникам необхідно прийняти ряд рішень в межах штучно створеної комплексної ситуації

• створення для ТОВ «Шака» умов необхідності залучення позичкових коштів у вигляді овердрафту (без встановлення абсолютного значення даного показника).

З метою досягнення зазначених цілей управлінським колективом ТОВ «СР» було прийнято рішення щодо здійснення ділової (корпоративної) розвідки як прогресивного інструменту інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень.

Цілі Д(К)Р:

- сформувати прогноз щодо рівня цін конкурентів;
- сформувати прогноз щодо політики товарного розподілу конкурентів;
- сформувати прогноз щодо обсягу виручки та чистого прибутку конкурентів;
- визначити оптимальну альтернативу щодо рівня цін та схеми товарного розподілу власного підприємства в періоді 9.

План здійснення ділової (корпоративної) розвідки на ТОВ «СР» складається з трьох етапів, що детально описано у табл. 1.

Таблиця 1

ПЛАН ЗДІЙСНЕННЯ Д(К)Р НА ТОВ «СР»<sup>3</sup>

Етап	Завдання	Конкретні заходи
Етап 1: підготовчий	Визначення потреби в інформації	
	Організація ресурсів для збирання інформації	Систематизація джерел інформації Безпосередньо збирання інформації
Етап 2: аналітичний	Опрацювання й оцінювання інформації	Систематизація інформації
	Аналіз інформації і складання висновків	Аналіз тенденцій в ключових аспектах діяльності конкурентів
		Створення прогнозів щодо майбутнього стану змінних параметрів — ціни та політики товарного розподілу конкурентів
		Створення альтернатив комплексу управлінських рішень
		Економічна оцінка альтернатив
Виділення найкращої з наведених альтернатив		
Етап 3: реалізаційний	Передавання результатів особам, що ухвалюють рішення	
	Оцінка ефективності ділової (корпоративної) розвідки	Оцінка за результатами господарської діяльності Оцінка вірності сформованої вторинної інформації

З метою досягнення цілей ділової (корпоративної) розвідки ТОВ «СР» потребує наступної інформації про діяльність конкурентів:

- механізми формування цінової політики підприємств;

<sup>3</sup>Адаптовано за [3, с. 410]

• тенденції змін рівня цін на продукцію підприємств залежно від факторів їх зовнішнього та внутрішнього середовища;

• схема товарного розподілу підприємств та фактори її формування.

Важливою характеристикою ділової (корпоративної) розвідки є принцип легальності, що передбачає використання виключно інформації, доступ до якої не є обмеженим законодавчим шляхом, тобто інформації, що за режимом доступу не є конфіденційною чи таємною. Вся інформація в рамках здійснення Д(К)Р представниками ТОВ «СР» була отримана з офіційних джерел за згодою учасників команд-конкурентів, а отже за режимом доступу її можна класифікувати як відкриту.

Таблиця 2

ДЖЕРЕЛА РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ ТОВ «СР»<sup>4</sup>

Джерело інформації	Необхідна інформація у складі джерела
Фінансова звітність ТОВ «СР» за періоди 1—8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Цінова політика конкурентів (частково);</li> <li>• Політика товарного розподілу конкурентів (частково);</li> <li>• Рівень якості продукції конкурентів;</li> <li>• Обсяг накопичених податкових зобов'язань конкурентів.</li> </ul>
Співробітники конкурентів <sup>5</sup>	Наявність в конкурентів овердрафту станом на кінець періоду 8.
Фінансова звітність ТОВ «Шака» за період 7 <sup>6</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Підтвердження або відхилення припущень щодо цінової політики та політики товарного розподілу ТОВ «Шака», сформованих в результаті здійснення аналізу інших джерел інформації;</li> <li>• Створення припущень щодо середнього за періоди рівня інвестицій ТОВ «Шака» у покращення рівня якості продукції А та Б;</li> <li>• Створення припущень щодо середнього за періоди рівня інвестицій ТОВ «Шака» у розширення виробничих потужностей.</li> </ul>

Аналіз ринкової поведінки конкурентів передбачає передусім визначення впливових та невливових елементів середовища із подальшим формуванням гіпотез щодо основних тенденцій. При цьому слід зауважити, що в умовах бізнес-симуляції «MARKET» відкриті джерела інформації містять інформацію виключно про рівень чистого прибутку, ціни, якості продукції та виробничих потужностей конкурентів.

Для здійснення аналізу схеми товарного розподілу конкурентів, враховуючи значну обмеженість наявних даних, вважаємо за доцільне проводити його на основі вивчення двох показників: рівня відпускних цін конкурентів та обсягу реалізації продукції власного підприємства у абсолютному та відносному вимірі. Перший показник в деяких випадках ілюструє цільову спрямованість конкурентів, а обсяг реалізації власного підприємства (в умовах, коли воно є абсолютним лідером ринку) показує ринки із найбільшим ступенем конкуренції. Тенденції, що спостерігаються протягом тривалого часу, а також інші важливі моменти доцільним є виділяти для подальшого вивчення. Приклади здійснення аналізу зазначених показників можна побачити в табл. 3 та 4.

<sup>4</sup> Сформовано на основі [2, 3]

<sup>5</sup> Співробітники конкурентів за ступенем відповідальності моральним та етичним нормам належать до групи легальних неетичних джерел інформації, проте в умовах наявності офіційної згоди щодо надання власної фінансової звітності за застарілий період дана категорія джерел може бути віднесена до легальних етичних

<sup>6</sup> Див. виноска 2

Таблиця 3

## РІВЕНЬ ВІДПУСКНОЇ ЦІНИ НА ПРОДУКЦІЮ А ЗА ПЕРІОДАМИ, КОНКУРЕНТАМИ ТА РИНКАМИ

Період	Рівень відпускної ціни на продукцію А											
	Ринок 1			Ринок 2			Ринок 3			Ринок 4		
	ТОВ «КІД»	ТОВ «СР»	ТОВ «Шака»	ТОВ «КІД»	ТОВ «СР»	ТОВ «Шака»	ТОВ «КІД»	ТОВ «СР»	ТОВ «Шака»	ТОВ «КІД»	ТОВ «СР»	ТОВ «Шака»
1	600	590	590	590	600	590	590	590	600	580	580	580
2	600	590	590	590	605	590	590	590	600	630	585	580
3	585	605	600	580	615	600	580	605	600	580	610	580
4	585	610	605	580	615	610	580	610	615	575	610	600
5	600	760	610	3	760	615	4	770	615	600	770	610
6	650	780	670	0	780	670	0	790	680	650	790	670
7	680	950	760	720	950	680	720	940	800	680	940	780
8	850	920	940	1000	920	940	1000	910	940	850	910	930

Таблиця 4

## ОБСЯГ РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОДУКЦІЇ А ТОВ «СР» ЗА ПЕРІОДАМИ

Період	Обсяг реалізації продукції А											
	Ринок 1			Ринок 2			Ринок 3			Ринок 4		
	шт.	% від обсягу		шт.	% від обсягу		шт.	% від обсягу		шт.	% від обсягу	
		Вир <sup>7</sup>	Пер <sup>8</sup>		Вир	Пер		Вир	Пер		Вир	Пер
1	465	12,07	94,90	799	20,75	74,53	465	12,07	94,90	970	25,19	97,00
2	495	24,75	105,32	716	35,80	65,57	485	24,25	105,43	1 080	54,00	102,86
3	500	20,00	100	661	26,44	97,78	600	24,00	100	1 097	43,88	99,73
4	420	16,80	100	545	21,80	100	600	24,00	100	953	38,12	100,32
5	450	15,00	100	600	20,00	100	800	26,67	100	1 150	38,33	100
6	450	15,00	100	600	20,00	100	800	26,67	100	1 150	38,33	100
7	322	10,73	71,56	433	14,43	72,17	718	23,93	89,75	1 041	34,70	90,52
8	324	10,80	72,00	706	23,53	60,50	632	21,07	114,91	934	31,13	93,40

Для спрощення формулювання загальних висновків, на основі проведеного аналізу доцільним є формулювання ряду ключових гіпотез щодо характеру впливу зовнішніх та внутрішніх факторів на політику товарного розподілу та ціноутворення конкурентів.

*Гіпотеза 1:* управлінський колектив ТОВ «Шака» не є обізнаним щодо того, що підприємство реалізує продукцію нового рівня якості не в тому періоді, в якому зазначений рівень був досягнутий ( $t$ ), а в наступному ( $t + 1$ ).

<sup>7</sup> Загальний обсяг виробництва даного виду продукції у попередньому періоді (період  $t - 1$ )

<sup>8</sup> Обсяг перевезеної продукції на даний ринок у даному періоді

*Гіпотеза 2:* частка продукції ТОВ «Kingdom», що перевозиться до ринків 2 та 3 є незначною і знаходиться в межах 0—10 % від обсягів виробництва даного підприємства. При цьому витрати на рекламні заходи та здійснення сервісного обслуговування на ринках 1 та 4 є дуже високими.

*Гіпотеза 3:* ТОВ «Шака» здійснює стратегію наслідування рівня цін ТОВ «СР» і даний фактор ціноутворення для підприємства є ключовим.

*Гіпотеза 4:* якщо гіпотеза 3 є вірною, то оскільки у періоді 8 і ТОВ «СР», і ТОВ «Шака» зазнали збитків, то доцільним є очікувати суттєве зниження середньої відпускної ціни на продукцію ТОВ «Шака».

*Гіпотеза 5:* ТОВ «Шака» здебільшого ігнорує процеси ціноутворення на продукцію Б.

*Гіпотеза 6:* якщо гіпотези 4 та 5 є вірними, то падіння цін слід очікувати виключно за продукцією А.

*Гіпотеза 7:* якщо гіпотеза 1 є вірною, то у випадку, якщо у періоді 9 ТОВ «Шака» досягне рівня якості 3 власної продукції А чи Б, у зазначеному періоді слід очікувати зростання цін.

*Гіпотеза 8:* якщо гіпотеза 2 є вірною, то оскільки ТОВ «СР» показало обсяг реалізації продукції Б на рівні 0 од. у періоді 8, можна стверджувати, що ТОВ «Шака» отримало обсяг реалізації продукції Б на ринках 2 та 3 в розмірі 100 % обсягу його перевезень. У даному випадку логічною реакцією ТОВ «Шака» буде підвищення цін на власну продукцію на даних ринках.

Отримані гіпотези є теоретичним підґрунтям до формування прогнозів майбутнього стану зазначених аспектів діяльності конкурентів. Приклади прогнозів можна побачити в табл. 5 та 6.

Таблиця 5

## ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ПРОГНОЗІВ СЕРЕДЬНОГО РІВНЯ ЦІН НА ПРОДУКЦІЮ КОНКУРЕНТІВ

	ТОВ «Шака»		ТОВ «Kingdom»
	Припущення 1 (гіпотеза 1 є суттєвою в процесі ціноутворення)	Припущення 2 (гіпотеза 3 є суттєвою в процесі ціноутворення)	
Ціна за одиницю продукції А, г.о.	937,5—987	910—937,5	850—910
Ціна за одиницю продукції Б, г.о.	2205—2520	2000—2400	2000—2300

Таблиця 6

## ЗВЕДЕНА ТАБЛИЦЯ ПРОГНОЗІВ СХЕМ ТОВАРНОГО РОЗПОДІЛУ КОНКУРЕНТІВ

Ринок	Обсяг постачання продукції А, шт.				Обсяг постачання продукції Б, шт.			
	1	2	3	4	1	2	3	4
ТОВ «Шака» <sup>9</sup>	400	700	1128	1200	204	218	81	354
ТОВ «Kingdom»	0—500	0—248	0—248	2304	0—400	0—83	0—83	534

З метою адаптації отриманих прогнозів до цілей підприємства доцільним є створення ряду альтернативних комплексів підприємницьких рішень щодо зазначених сфер діяльності власного підприємства. В умовах бізнес-симуляції «MARKET» до-

<sup>9</sup> В умовах відсутності гіпотез щодо політики товарного розподілу ТОВ «Шака» вважаємо за доцільне використання відповідних значень, що наведені у фінансовій звітності підприємства за період 7

цілним є виділення груп альтернатив: альтернативи товарного розподілу продукції А, продукції Б, рівня відпускної ціни на продукцію А, продукцію Б. Оскільки специфіка періоду 9 для ТОВ «СР» передбачає встановлення найнижчого серед конкурентів рівня цін на продукцію, то в даному випадку доцільним є виділення лише двох груп альтернатив. Приклад формування альтернатив за групами можна побачити в табл. 7.

Таблиця 7

## АЛЬТЕРНАТИВИ СХЕМ ТОВАРНОГО РОЗПОДІЛУ ТОВ «СР» У ПЕРІОДІ 9

Альтернативи	Обсяг постачання продукції на ринки, шт.							
	Ринок 1		Ринок 2		Ринок 3		Ринок 4	
	% від СП <sup>10</sup>	шт.	% від СП	шт.	% від СП	шт.	% від СП	шт.
Продукція А								
Мінімізація ризиків (А1)	залишок	795	90	1490	90	1976	0	0
Зниження виручки конкурентів (А2)	залишок/2	403	0	0	залишок/2	403	90	3455
Диверсифікація (А3)	—	500	залишок	1161	—	1400	—	1200
Продукція Б								
Зниження виручки конкурентів (Б1)	90 %	513	залишок	5	90 %	130	90 %	1024
Наслідування досвіду (Б2)	0	0	залишок	518	90 %	130	90 %	1024
Диверсифікація (Б3)	90 %	513	90 %	824	90 %	130	залишок	205

Зазначені альтернативи підлягають подальшому об'єднанню та визначенню економічних результатів реалізації кожної шляхом моделювання ринкового середовища на основі врахування сформованих раніше прогнозів (див. табл. 5 та 6) за допомогою обчислювальних програм (напр., Microsoft Excel). Приклад зведеної таблиці економічних результатів здійснення альтернатив наведено в табл. 8.

Таблиця 8

## ПОКАЗНИКИ ЕФЕКТИВНОСТІ АЛЬТЕРНАТИВ СХЕМ ТОВАРНОГО РОЗПОДІЛУ

Альтернатива	Рівень перевищення доходів ТОВ «СР» над витратами, г.о.	Обсяг чистого прибутку ТОВ «СР», г.о.	Обсяг виручки ТОВ «KiD», г.о.	Обсяг виручки ТОВ «Шака», г.о.
А1Б1	190 656	1 759 035	3 719 217	2 679 856
А1Б2	240 096	1 780 788	4 248 108	3 045 324
А1Б3	382 711	1 843 539	4 259 944	3 208 801
А2Б1	- 51 762	1 652 371	2 362 950	2 686 161
А2Б2	- 2 322	1 674 124	2 892 938	3 051 444
А2Б3	140 293	1 736 875	2 904 872	3 215 428
А3Б1	113 785	1 725 211	3 591 662	2 534 299
А3Б2	163 225	1 746 965	4 121 118	2 899 486
А3Б3	305 840	1 809 716	4 133 052	3 063 470

<sup>10</sup> СП — сукупний попит

Отримані результати підлягають експертній оцінці господарських рішень (у нашому випадку — методом ранжування) із подальшим вибором найкращої альтернативи. При цьому важливим є зазначити, що найліпша альтернатива обирається передусім шляхом суб'єктивної оцінки відповідності найкращих (трьох, чотирьох, п'яти, ...) варіантів цілям підприємства, а не виключно виходячи з їх економічних результатів.

Обрана відповідним чином стратегія АЗБЗ внаслідок її реалізації показала наступні результати (у співставленні з цілями підприємства):

Таблиця 9

**ОБСЯГ ЧИСТОГО ПРИБУТКУ ПІДПРИЄМСТВ У ПЕРІОДІ 9**

Підприємство	Обсяг чистого прибутку у періоді 9, г.о.
ТОВ «Kingdom»	405 358
ТОВ «СР»	1 630 816
ТОВ «Шака»	- 1 634 165

Таблиця 10

**ЗІСТАВЛЕННЯ ФАКТИЧНИХ ДОСЯГНЕНЬ ТА ЦІЛЮВИХ ОРІЄНТИРІВ ТОВ «СР»**

Цілі підприємства	Фактичне значення у періоді 9	Статус цілей
Реалізація накопиченої на складах та перевезеної у періоді 9 продукції А та Б на рівні 90 %	Фактичний обсяг реалізації продукції А склав 98,21 %, продукції Б — 81,34 % від загального обсягу виготовленої у періоді 8 та накопиченої на складах продукції. Сукупний обсяг реалізації продукції склав 92,06 %, що перевищує цільовий рівень на 2,06 %	досягнуто
Максимальне скорочення запасів готової продукції на орендованих складах (без встановлення абсолютного значення даного показника)	Станом наприкінці періоду 9 на складах усіх чотирьох ринків залишилося 4084 од. продукції А (з них 4000 од., виготовлених у періоді 9) та 1702 од. Продукції Б (з них 1200 од., виготовлених у періоді 9). Кількість запасів продукції А на складах у періоді 9 у порівнянні з періодом 8 зменшилася на 14,84 %, продукції Б — на 57,93 %. Витрати на зберігання готової продукції скоротилися з 229 450 г.о. у періоді 8 до 161 520 г.о. у періоді 9.	досягнуто
Мінімізація виручки конкурентів шляхом зведення періоду 9 до «гри з нульовою сумою»	Частка ринку ТОВ «СР» у періоді 9 склала: На ринку 1: за продуктом А — 59,21 %; за продуктом Б — 55,42 %; На ринку 4: за продуктом А — 35,81 %; за продуктом Б — 37,57 %. Зазначений рівень створив об'єктивні передумови неможливості реалізації 100 % продукції обох конкурентів на ринках 1 та 4, а отже у ТОВ «Kingdom» та ТОВ «Шака» виникла необхідність конкурувати за незайняту частку сукупного попиту. Оскільки сукупна пропозиція обох конкурентів перевищила залишки сукупного попиту, то можна стверджувати, що конкуренція в даному випадку була зведена до «гри з нульовою сумою» (виграш одного конкурента дорівнює програшу іншого)	досягнуто
Створення для ТОВ «Шака» умов необхідності залучення позичкових коштів у вигляді овердрафту	Обсяг отриманого ТОВ «Шака» овердрафту наприкінці періоду 9 склав 2 123 923 г.о., що дорівнює 59,03 % їх виручки у періоді 7. З метою покриття даного овердрафту ТОВ «Шака» було змушене продати 3000 маш.-год. виробничих потужностей (37,5 % від загальної їх кількості) у періоді 10	досягнуто



З метою використання сформованих гіпотез в подальшій діяльності підприємства доцільним є проведення аналітичної оцінки ступеня їх вірності. Приклад відповідної оцінки наведено у табл. 11.

Таблиця 11

## ОЦІНКА ВІРНОСТІ СФОРМОВАНИХ ГІПОТЕЗ

№ гіпотези	Суть гіпотези	Фактичний перебіг подій	Вірність гіпотези
Гіпотеза 1	Управлінський колектив ТОВ «Шака» не є обізнаним щодо того, що підприємство реалізує продукцію нового рівня якості не в тому періоді, в якому зазначений рівень був досягнутий (t), а в наступному (t+1);	Середня відпускна ціна на продукцію А зросла на 2,5 г.о	Не дивлячись на низький рівень реалізації продукції А у періоді 8, логічною реакцією на що є значне зниження ціни, можна спостерігати її підвищення. При цьому продукція А ТОВ «Шака» досягла у періоді 9 рівня якості 3. Гіпотеза підтверджена
Гіпотеза 2 <sup>11</sup>	Частка продукції ТОВ «Kingdom», що перевозиться до ринків 2 та 3 є незначною і знаходиться в межах 0-10 % від обсягів виробництва даного підприємства. При цьому витрати на рекламні заходи та здійснення сервісного обслуговування на ринках 1 та 4 є дуже високими	Обсяг постачання продукції А на ринки 2 та 3 склав по 0 од., продукції Б — по 1 од. Витрати на рекламу на ринку 1 складають по 10000 г.о. за обома видами продукції, на ринку 4 — 20000 г.о. та 15000 г.о. на рекламування продукції А та Б відповідно. Витрати на сервісне обслуговування при цьому складають по 10000 г.о. на кожному з зазначених ринків.	Гіпотеза щодо обсягів перевезень є вірною; гіпотезу щодо обсягів витрат на рекламу довести неможливо, оскільки вона носить відносний характер (даний обсяг витрат з точки зору ТОВ «KiD» може бути надвисоким)
Гіпотеза 3	ТОВ «Шака» здійснює стратегію наслідування рівня цін ТОВ «СР» і даний фактор ціноутворення для підприємства є ключовим	Середня відпускна ціна на продукцію А зросла на 2,5 г.о.; на продукцію Б — на 300 од.	Зростання ціни на продукцію Б підтверджує гіпотезу, в той час як зростання ціни на продукцію А (замість очікуваного падіння) може бути обумовлено гіпотезами 1 та 7)
Гіпотеза 4	Якщо гіпотеза 3 є вірною, то оскільки у періоді 8 і ТОВ «СР», і ТОВ «Шака» зазнали збитків, то доцільним є очікувати суттєве зниження середньої відпускної ціни на продукцію ТОВ «Шака»	Середня відпускна ціна на продукцію А зросла на 2,5 г.о.; на продукцію Б — на 300 од.	Відсутність падіння цін на продукцію Б може бути обумовлена високим обсягом реалізації даного виду продукції у періоді 8 (причиною є помилка в процесі ціноутворення ТОВ «СР»). Гіпотеза не підтверджена і не відхилена
...	...	...	...

<sup>11</sup> Для доказу чи відхилення гіпотези 2 в контексті дослідження ефективності здійснення ділової (корпоративної) розвідки в умовах бізнес-симуляції після завершення 13-го ігрового періоду з офіційних джерел було отримано фінансову звітність підприємства за період 9

З метою формування інформаційної бази для подальшого здійснення ділової (корпоративної) розвідки та аналітичної діяльності доцільним є детальний поелементний огляд фактичних подій періоду (ступінь відповідності прогнозним значенням, причини невідповідності (якщо є), заходи щодо усунення невідповідності у майбутньому тощо) за всіма ключовими результатами господарської діяльності підприємства: обсягом виручки, середнім рівнем відпускної ціни на продукцію конкурентів, обсягом реалізації власної продукції, обсягом чистого прибутку власного підприємства тощо.

Застосування ділової (корпоративної) розвідки в якості інструменту інформаційного забезпечення процесу прийняття управлінських рішень на ТОВ «СР» дозволило підприємству, окрім досягнення усіх поставлених цілей, випередити найсильнішого конкурента в галузі — ТОВ «Шака» на 4 799 967 г.о. (695,3 %) за обсягом накопиченого чистого прибутку за 9 періодів. При цьому ТОВ «СР» зайняло третю позицію за відповідним показником серед 63 підприємств спеціальності, а також в подальшому четверту позицію за сумою накопиченого чистого прибутку за 13 періодів.

На основі отриманих результатів можна стверджувати, що здійснення ділової (корпоративної) розвідки за умов дотримання ключових її принципів, є раціональним заходом підвищення ефективності процесу прийняття управлінських рішень в умовах бізнес-симуляції «MARKET». Ключовими позитивними аспектами здійснення Д(К)Р у зазначених умовах є низький обсяг інформації з відкритим доступом, її якість (показники якості інформації — достовірність, повнота, своєчасність та обмеженість доступу — в даному випадку забезпечуються на 100 %) та простота отримання (за рахунок значної її кількості у Фінансовому звіті підприємства). Перераховуючи позитивні аспекти, важливим є зазначити, що існує високий ступінь ризику участі у симуляції сильних гравців, поведінка та тенденції діяльності яких можуть бути важно прогнозованими за наявної відкритої інформації. Окрім зазначеного, важливими недоліками здійснення Д(К)Р у даних умовах є неможливість легального розширення інформаційної бази, а також високі витрати часу на здійснення безпосередньо аналітичного етапу, що не дозволяє використовувати даний інструмент інформаційного забезпечення під час семінару чи турніру.

Отримані результати свідчать, що такі інноваційні технології, як бізнес-симуляція «MARKET», дозволяють не лише засвоїти теорію, а і отримати навички та вміння приймати комплексні управлінські рішення, і в подальшому можуть бути використані для побудови нових модельних конструкцій з метою подальшого формування професійних компетенцій майбутніх фахівців.

### **Література**

1. Шоптенко В. Інновації в бізнес-образованні [Електронний ресурс] / В. Шоптенко, Д. Конанчук, Д. Кайсин // Менеджер по персоналу. — 2008. — № 2. — С. 24—36. — Режим доступу до журн.: <http://www.hrm.ru/innovacii-v-biznes-obrazovanii>
2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ : навчальний посібник / В. Л. Ортинський, І. С. Керницький [та ін.]. — К. : Всеукраїнська асоціація видавців «Правова єдність», 2009. — 544 с.
3. Управління бізнес-процесами підприємства. Комплексний тренінг : навч. посіб. / П. Г. Банщикова, В. М. Гордієнко, О. О. Кизенко, Г. С. Скитьова. — К.: КНЕУ, 2010. — 283 с.

*Стаття надійшла до редакції 26.05.2010 р.*