

## КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ЗАСІБ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА: ПРИЗМА ІНОЗЕМНОГО ДОСВІДУ

*На сьогоднішній день треба сказати, що відбулася еволюція конкурентної розвідки, яка набула риси процесу діяльності з стратегічного планування та маркетинговим дослідженням. На одному з цих етапів розвитку бізнесу компанії почали широко застосовувати стратегічне планування в своїй діяльності. Важливими складовими всього цього процесу були аналіз конкурента, споживача та постачальника. Проте більшість компаній не були готові до того, щоб збирати та аналізувати інформацію на систематичній, рутинній та повсякденній основі. Крім того, діяльність щодо досліджень та діяльність з планування залишилися окремими процесами, без будь-якої тісної взаємодії. Сама концепція конкурентної розвідки існувала вже давно, але була втілена в життя та набула форми лише в середині 90х рр. подібно до багатьох інноваційних та свіжих ділових ідей, загальне сприйняття конкурентної розвідки діловим світом було достатньо повільним. А сама конкурентна розвідка еволюціонувала повільно, але зробила різкий стрибок в останні декілька років.*

**Ключові слова:** конкурентна розвідка, бізнес розвідка, промислове шпигунство, конкурентні переваги, аналітична інформація.

**Постановка проблеми.** Багато іноземних компаній організували та ефективно сконцентрували свої ресурси для виконання роботи в сфері конкурентної розвідки. Ніяка країна з метою збереження своєї конкурентоспроможності на міжнародному ринку не повинна залишатися поза цим процесом. Ринкова економіка, побудована на конкуренції, динамічна та ризикова. В умовах ризику та невизначеності значно зростає роль повної, своєчасної та достовірної інформації як основи для прийняття управлінських рішень. Мова, перед усім, йде про конкурентне середовище. Якщо перед компанією постає завдання зайняти будь-яку ринкову нішу або утримати її, то без інформаційно-аналітичних даних не обійтись. Будь-який учасник ринку повинен мати повне уявлення про те, з ким йому прийдеться конкурувати, в чому полягає сутність загроз його економічному добробуту.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** В зарубіжній та вітчизняній практиці накопичено деякий досвід з питань конкурентної розвідки. Внесок в дослідження питань з конкурентної та бізнес розвідки вклали такі вчені як Дж. Прескотт, Ст. Міллер, Е.Л. Ющук, З.Б. Живко, Г.А. Минаєв, І.Б. Ліндер та інші.

**Мета статті** полягає в розробці пропозицій та оцінці існуючого становища конкурентної розвідки в Україні на базі іноземного досвіду та привнесення методів ведення бізнесу на цивілізаційних засадах ринкової економіки.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Досягнення переваг в конкурентній боротьбі та й в загалі, економічне виживання неможливе без знання намірів конкурентів, основних тенденцій ділового та політичного життя, аналізу ризиків та інших факторів, які впливають на підприємницьку діяльність.

Конкурентна розвідка – це найважливіший інструмент мінімізації ризиків та забезпечення прибутку, оскільки в певному сенсі це система завчасного попередження про наміри конкурентів, можливих поворотах та змінах на ринку, можливих результатах впливу політичних технологій на підприємницьку діяльність.

Конкурентна розвідка або як її ще можна назвати бізнес-розвідка вирішує завдання, які зазвичай ставлять інвестори перед менеджментом: уникати нераціонального використання капіталу та інших ресурсів, не допускати промахів та помилок, які призводять до банкрутства. Такі помилки частіше за все виникають тоді, коли менеджери приймають рішення, спираючись на помилкові уявлення та припущення, не маючи під рукою достовірної інформації.

Таким чином, життєздатність підприємства багато в чому забезпечується добре організованою системою збору ділової інформації, її завчасним розповсюдженням та

аналізом. Така система отримала назву конкурентної розвідки, націленої на виявлення загроз, зменшення підприємницьких ризиків, запровадження оптимальних управлінських рішень.

Не дивно, що конкурентна розвідка активно укріплює свої позиції в структурі сучасних компаній по всьому світу. При чому як в маленьких, так і в великих. Незалежно від спадів на світовому ринку сектор ділової розвідки зростає. IBM, XEROX, Motorola, Intel, Microsoft – це лише декілька з великої кількості транснаціональних компаній, які запровадили бізнес-розвідку як одну з видів своєї базової діяльності. Щорічно компанії зі світовим ім'ям витрачають до десяти мільярдів доларів на конкурентну розвідку, завуальовуючи це під інші витрати.

Можна зустріти словосполучення ділова розвідка, бізнес-розвідка, економічна розвідка тощо. Поняття конкурентної розвідки характерне для Сполучених Штатів Америки, ділової розвідки – для Західної Європи. Але саме назва конкурентна розвідка повністю відображає сутність цього процесу.

Зростання ролі конкурентної розвідки визначають наступні фактори:

1. швидкий темп ділового життя;
2. інформаційне перенавантаження;
3. зростаюча глобальна конкуренція;
4. збільшення агресивності конкурентів;
5. сильний вплив політичних змін.

В нашій країні поняття конкурентної розвідки ототожнюють з поняттям промислового шпигунства. Але в країнах з розвинутою ринковою економікою конкурентна розвідка ще двадцять років тому набула легального статусу та стала обов'язковим компонентом ринкової стратегії та тактики. Розумінню необхідності конкурентної розвідки сприяє створене «Суспільство професіоналів конкурентної розвідки», штаб-квартира яких знаходиться в США та нараховує декілька тисяч членів, до яких відносяться керівники та менеджери компаній, які спеціалізуються в цій сфері, та спеціалісти інформаційного менеджменту.

Ідентифікувати конкурентну розвідку з корпоративним, промисловим шпигунством – велика та поширена помилка. Якщо промислове шпигунство – близький родич військової та політичної розвідки, оскільки надає перевагу протизаконним методам збору інформації, то конкурентна розвідка не має нічого з цим спільного.

Конкурентна розвідка – це, перш за все, використання сучасних інформаційних технологій для легального збору та аналізу даних про конкурентне середовище та конкурентів. Вона здійснюється виключно в межах нормативно-правового поля, і результатів досягає завдяки аналітичній обробці великої кількості різноманітних відкритих інформаційних матеріалів.

Зараз наступив період переходу саме на такий цивілізований спосіб конкуренції в Україні. Бо саме цей метод конкуренції є головною перевагою ринкової економіки над адміністративною. Це засіб, який робить економіку ефективною.

Саме так на перший план виходить інформаційна складова про конкурента. Щоб бути кращим за суперника в організації виробництва, якості товару та послуг, продуктивності, ефективності, насамперед треба знати, як мінімум конкретні показники цих складових та форми й методи їх втілення в життя.

Вивчаючи конкурентів, зрозумівши причини їх ефективності, сильні та слабкі сторони, цивілізований виробник активно використає отримані знання, запровадить передові ідеї в себе, удосконалюючи їх, йде далі. Це управлінські знання, технічні, технологічні, наукові та маркетингові. Наздоганяючи та опереджаючи суперника, підприємець стимулює його до удосконалення у відповідь.

Ізольований від такої інформації підприємець ніби сліпе кошеня. Відсутність інформації про діяльність конкурентів, відмова від їх вивчення або хоча б недооцінка важливості цього – це прямий шлях до занепаду та загибелі.

Таким чином, конкурентна розвідка – це двигун економічного та технологічного прогресу. Що може бути несприятливим для одного підприємства, в загальному масштабі є стимулом для розвитку та позитивним фактором.

Іноді можна почути, що підвищена увага до організації та проведенню конкурентної розвідки є додатковим тягарем для бюджету, що забирає ресурси від головних завдань менеджменту. Але це не так. Конкурентна розвідка не вимагає великих матеріальних коштів і не марнує час. Бо, як ми вже визначились, за великим рахунком, це вірна організація та систематизація збору та аналізу інформації. Досвід вже давно продемонстрував гарну окупність витрат на інформаційні та аналітичні дослідження. Це не прямий прибуток, але уникнення фінансових та моральних втрат.

Багато наших керівників навіть не підозрюють, що вони самі чи їх співробітники (чи то служба безпеки, комерційний відділ, підрозділ з маркетингу) так чи інакше, в той чи іншій мірі ведуть конкурентну розвідку, навіть, якщо ніколи не чули про такий термін, бо це потрібне і неминуче.

В чому полягає сутність конкурентної розвідки, якщо її узагальнити декількома характеристиками?

Отже, конкурентна розвідка – це не просто інструмент дослідження конкурентного середовища. Це актуальний бізнес-процес, що виникнув в перетині економіки, юриспруденції та спеціальних розвідувальних прийомів.

Об'єктами дослідження конкурентної розвідки є юридичні особи, наприклад, недержавна організація у вигляді приватної фірми, комерційного банку, акціонерного товариства; чи така фізична особа як керівник фірми-конкурента; чи якась тенденція чи ситуація в певному сегменті ринку.

Основна сфера використання конкурентної розвідки – це конкурентне середовище.

Метою конкурентної розвідки є інформаційно-аналітична підтримка прийняття оптимального управлінського рішення, що забезпечує досягнення конкурентної переваги над іншими учасниками ринку.

Головні завдання конкурентної розвідки полягають в наступному:

- Безперервний моніторинг та збір інформації про конкурентне середовище;
- Аналітична обробка отриманих з усіх можливих інформаційних джерел даних;
- Надання результатів керівництву для прийняття управлінських рішень;
- Збереження та розповсюдження результатів.

В сучасній концепції конкурентної розвідки як інструмента досягнення конкурентних переваг використовується модель «п'яти сил» М. Портера, які керують конкуренцією в галузі та характеризують стан конкурентного середовища. Ця модель також використовується для виявлення потенційних загроз щодо фірми та планування власних дій з їх врахуванням.

Ось ці «п'ять сил»:

- Загроза з боку існуючих конкурентів;
- Загроза появи товарів-замінників або послуг-замінників, конкурентоздатних з боку ціни;
- Загроза появи нових або потенційних конкурентів;
- Загроза з боку постачальників сировини та комплектуючих;
- Загроза з боку споживачів товарів та послуг.

Висновки конкурентної розвідки використовуються як для прийняття тактичних рішень, так і для розробки стратегічних векторів розвитку підприємства. В своєму процесі конкурентна розвідка широко використовує прийоми та методи стратегічного планування, що дозволяє отримувати комплексне уявлення про ситуацію на ринку та уточнювати позиції, на які компанія зможе претендувати. Багато конкурентна розвідка отримує від маркетологів, чий зусилля направлено головним чином на виявлення та аналіз споживчого попиту в тому чи іншому сегменті ринку.

Аналіз практики свідчить про те, що підприємства, що усвідомлюють цінність та необхідність конкурентної розвідки, виявляють найбільший інтерес до наступних відомостей про конкурента:

- Компрометуюча інформація;
- Інформація про укладання контрактів;
- Перепродаж комерційних секретів;
- Інформація, що сприятиме захопленню ринку збуту та сировини.

Їх цікавить також фінансове становище конкурентів та партнерів, фінансові звіти та прогнози, можливості доступу до інформаційних мереж, маркетинг та стратегія цін, умови продажу фірм та можливість їх злиття, технічна специфікація продукції, перспективи розвитку фірми, система безпеки фірми, організаційна структура фірми, провідні спеціалісти, фінансові операції конкурентів і партнерів, замовники та постачальники, звіти про реалізацію продукції та їх ціни, введення в дію нових виробничих потужностей, модернізація та розширення діючих, об'єднання з іншими фірмами, стратегія та тактика ведення бізнесу конкурентами.

Сюди входять юридичний та фінансово-економічний аналіз планованої комерційної операції, аналіз об'єктивних можливостей партнерів та учасників угоди (платоспроможність та право спроможність), суб'єктивні характеристики партнерів та учасників (вірогідність обману, професійна грамотність тощо), виявлення зв'язків з кримінальними структурами, ступінь контролю ними партнерів та учасників угоди, визначення форм та засобів захисту засобів та власності, що використовується (технологія, переміщення коштів та товарів, можливість оформлення застави тощо), а також методів контролю за окремими сторонами угоди на всіх її етапах, протидія спробам нанесення збитків з боку різних юридичних та фізичних осіб.

Як правило, інформаційні потоки про зовнішнє середовище структуровані наступним чином:

- законодавство та його планові зміни в сферах, регіонах, країнах діяльності компанії;
- теорія та практика роботи державних адміністративних органів, включаючи правові та контролюючі структури;
- поточний стан секторів ринку підприємницької активності компанії, прогноз їх розвитку;
- конкуренти та партнери: стан та прогноз;
- стан та прогноз криміногенного становища;
- інвестиційний клімат в регіонах та секторах ринку для капіталовкладень.

Середньостатистичний перелік джерел має такий вигляд:

- матеріали змі, в тому числі бази даних архівів преси;
- інтернет (в умовах застосування професійних навичок пошуку, селекції та обробки);
- бази даних про суб'єкти економічної діяльності різних країн з характеристиками їх економічне становище;
- бази даних аналітичних звітів про політичне та економічне становище різних регіонів і секторів ринку, в тому числі професійні видання та спеціалізована періодика;
- адресно-довідкові бази даних;
- детективи та їх об'єднання;
- експерти, практики, консультанти в різних галузях, напрямленнях, сегментах (в тому числі правоохоронному середовищі);
- аналітичні підрозділи, спеціалізовані, галузеві, що генерують інформацію;
- маркетингові агентства та власне маркетологи.

Розглядаючи проблему джерел інформації крізь призму технології її отримання, ми отримаємо наступний перелік: люди, документація, відкриті публікації, технічні та електронні носії, технічні засоби керівництва, продукція та виробничі відходи.

На перший погляд, схема виглядає простою. Складність існує в створенні та настройці комплексу надійних та достовірних джерел-каналів, а також їх професійній обробці. Ізольований канал або навіть їх сукупність не несе реальної цінності.

Якісний продукт створюється на базі системної праці спеціалізованої інфраструктури. Саме тоді можливий якісний перехід від попередніх даних до справжньої аналітики.

**Висновки.** Не завжди економічно виправдано утримувати повний комплекс конкурентної розвідки, спиратися лише на власні сили та засоби (особливо це стосується суб'єктів малого та середнього бізнесу). В першу чергу це стосується системи інформаційних потоків. Швидкий характер роботи вимагає висококваліфікованих та універсальних спеціалістів, які бажають отримувати високу заробітну плату. Потрібна сучасна апаратура. Не легко забезпечити підтримку дійсно актуальних баз даних. І навіть при наявності всього цього вірогідність якісного та своєчасного виконання роботи власними силами все рівно включає елемент успіху. Щоб вірно орієнтуватися в сфері загроз бізнесу, необхідно займатися цими проблемами постійно.

Поширення отримує аутсорсинг: для побудови системи безпеки або окремих її блоків (особливо інформаційних) набагато вигіднішим буде звернутися до спеціалізованих компаній, які виробляють продукт зовсім в іншому режимі, який можна назвати виробничим. Для нього характерний великий постійний потік інформації.

В такому ритмі працюють великі інформаційні та консалтингові агентства. Це дозволяє забезпечити спеціалізацію виконавців та підрозділів, формувати єдину потужну інформаційну базу, систему обліку та контролю виробничого процесу, максимально автоматизувати процеси обробки та збереження інформації на основі сучасних технологій, забезпечити телекомунікаційні можливості доступу до великих інформаційних центрів, партнерських організацій. Така компанія повинна увійти в розвинену інформаційну інфраструктуру, ефективний алгоритм залучення профільних зовнішніх експертів.

На сучасному етапі Україна пішла шляхом організації інформаційного конвеєра, коли всі етапи виконуються різними службами. Чисельність та спеціалізація кожної визначається завданнями обробки відповідних інформаційних потоків.

#### **Список використаних джерел:**

1. Джон Прескот, Стивен Миллер. Конкурентная разведка: Уроки из окопов. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
2. Живко З.Б. Основні аспекти впливу конкурентної розвідки на недобросовісну конкуренцію/З.Б. Живко, С.І. Михаленич//Актуальні проблеми економіки. – 2009. - № 12. – с. 35-38.
3. Минаев Г.А. Культура безопасности организации/Г.А. Минаев. – М.: Институт проблем безопасности, 2005. – 576 с.
4. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей/ Е.Л. Ющук. – М.: Вершина, 2006. – 246 с.

**Koshchenko K. Competitive intelligence as a mean of providing of enterprise strategy: through foreign experience.** Today we have evolution of competitive intelligence that received the features of activity in the sphere of strategic planning and marketing research. On the one of these stages of business development different companies widely started to implement strategic planning in its activity. Important components of this process are analysis of competitors, consumers and delivers. But the main part of companies is not ready to collect and make analysis of information on the systematic and routine base. And researching activity and planning are separate processes without interaction.

**Key words:** competitive intelligence, business intelligence, industrial espionage, competitive advantages, analytic information.