

## КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ІНСТРУМЕНТ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЇ КОМПАНІЇ

### COMPETITIVE INTELLIGENCE AS A TOOL FOR FORMING THE COMPANY'S STRATEGY

Усов Д.С.,

*кандидат юридичних наук,*

*здобувач*

*Воєнної академії імені Євгенія Березняка*

Сучасний бізнес означений надзвичайною конкуренцією та різноманітними викликами й ризиками як наслідком зміни ринкової кон'юнктури, появи новітніх технологій і засобів маркетингу, а також високим рівнем невизначеності, постійною зміною конкурентного середовища. Одним з ефективних інструментів формування бізнес-стратегії компанії за цих умов є конкурентна розвідка, яка передбачає не суто відстеження інформації про конкурентів, а збирання й аналіз інформації для підтримки процесу прийняття рішень у бізнесі із широкого спектра джерел залежно від очікуваного результату. На підставі досвіду провідних компаній у конкурентній розвідці виокремлюють дві складові – тактичну і стратегічну. Тактична конкурентна розвідка полягає в досягненні короткострокових цілей (розроблення, зміна цінової політики або залучення ключового клієнта). Стратегічна конкурентна розвідка сприяє досягненню довгострокових цілей бізнесу (зміна п'ятирічної стратегії, визначення «вільних ніш» на ринку). Справжня цінність конкурентної розвідки виявляється в тому, щоб надати менеджерам компанії організаційний інструмент, який дозволить зрозуміти, що конкурент зробить у майбутньому, а не те, що він уже зробив.

Конкурентна розвідка дозволяє сформуванню розуміння конкурентного середовища, виявити конкурентні загрози й можливості, розробити стратегії для досягнення конкурентної переваги та зрештою отримати стратегічну перевагу в бізнес-середовищі. Часто вона спрямована на довгострокову перспективу, розглядаючи тенденції в конкурентному середовищі протягом певного періоду та здійснюючи прогнозування потенційних майбутніх сценаріїв, що допомагає передбачити зміни на ринку та спланувати відповідні заходи. Структурний аналіз, який здійснюється в межах конкурентної розвідки, становить фундаментальну основу для формулювання конкурентної стратегії в бізнес-середовищі.

Конкурентну розвідку активно використовують у прогресивних компаніях розвинутих країнах, адже менеджери усвідомлюють, що за відсутності контролю за діяльністю конкурентів їхні стратегічні плани будуть безуспішними. Новітня парадигма в економіці розвинутих країн ґрунтується на самоаналізі, самодостатності й самооновленні, що потребує застосування можливостей конкурентної розвідки, орієнтованої на розвиток.

**Ключові слова:** конкурентна розвідка, бізнес, тактична конкурентна розвідка, стратегічна конкурентна розвідка, конкуренти, конкурентні переваги.

Modern business is characterized by extreme competition and is full of various challenges and risks due to changes in the market situation, the emergence of the latest technologies and marketing tools, as well as a high level of uncertainty, a constant change in the competitive environment. One of the effective tools for forming a company's business strategy in certain conditions is competitive intelligence, which is not a simple tracking of information about competitors. It consists in collecting and analyzing information to support the decision-making process in business and relies on a wide range of sources, depending on the expected result. Based on the experience of leading companies in competitive intelligence, two components are distinguished: tactical and strategic. Tactical competitive intelligence consists in achieving short-term goals (developing, changing pricing policy or attracting a key customer). Strategic competitive intelligence contributes to the achievement of long-term business goals (change of 5-year strategy, definition of "vacant niches" in the market). The real value of competitive intelligence is to provide company managers with an organizational tool that will allow them to understand what the competitor will do in the future, not what he has already done.

Competitive intelligence allows you to form an understanding of the competitive environment, identify competitive threats and opportunities, develop strategies to achieve competitive advantage and, as a result, gain a strategic advantage in the business environment. It often takes a long-term perspective, looking at trends in the competitive environment over a period of time and forecasting potential future scenarios, which helps anticipate market changes and plan accordingly. Structural analysis, which is carried out within the framework of competitive intelligence, forms the fundamental basis for formulating a competitive strategy in the business environment.

Competitive intelligence is used in developed countries in companies that are actively developing, because managers understand that in the absence of control over their activities, their strategic plans will fail. The latest paradigm in the economy of developed countries is based on introspection, self-sufficiency and self-renewal, which requires the application of development-oriented competitive intelligence capabilities.

**Key words:** competitive intelligence, business, tactical competitive intelligence, strategic competitive intelligence, competitors, competitive advantages.

**Вступ.** Сучасне бізнес-середовище надзвичайно конкурентне та наповнене різноманітними викликами й ризиками внаслідок зміни ринкової кон'юнктури, появи новітніх технологій і засобів маркетингу. Політика просування власного продукту пов'язана з високим рівнем невизначеності.

ності, постійною зміною вказаного середовища. Сьогодні залишатися конкурентоспроможним є не стільки метою, скільки необхідністю для тих, хто прагне до розвитку власної справи. Саме тому компанії мають розуміти своїх конкурентів, щоб досягти успіху на сучасних ринках. На шляху до реалізації цієї мети «останньою зброєю у світовій війні економік», як наголошують провідні світові економісти, є конкурентна розвідка. Її розглядають як спосіб виграти економічну війну [1] проти більш розвинутого суб'єкта господарювання. Тобто мета конкурентної розвідки для бізнес-одиниці в певній галузі полягає в тому, щоб знайти позицію у своїй ніші, за якої компанія може найкраще захистити себе від конкурентних сил або може вплинути на них на власну користь [2].

Дослідженню окремих питань у сфері конкурентної розвідки присвятили свої праці такі вітчизняні науковці, як І. Блянюк, Ю. Бондарчук, Л. Волощук, З. Живко, В. Захарченко, Д. Зеркалов, М. Зубок, А. Івахін, І. Керницький, О. Кириченко, А. Колосок, М. Копитко, А. Марущак, Т. Мужанова, П. Пригунов, О. Скорук, Т. Ткачук, І. Хвальчик, С. Черкасова та ін.

**Метою статті** є обґрунтування значення конкурентної розвідки в діяльності суб'єктів господарювання в сучасних умовах.

**Виклад основного матеріалу.** Сьогодні деякі українські та зарубіжні дослідники розглядають конкурентну розвідку як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення окремих сфер безпеки як у публічному, так і приватному секторах. Зокрема, Т. Мужанова зазначає, що для забезпечення інформаційної безпеки сучасному підприємству, крім захисту інформаційних ресурсів, інформаційно-телекомунікаційної інфраструктури та людського потенціалу необхідно здійснювати постійну й послідовну інформаційно-аналітичну діяльність, функцію якої виконує конкурентна (ділова) розвідка. Розвідувальна діяльність підприємства має стати основою для прийняття своєчасних та обґрунтованих управлінських рішень і як наслідок гарантувати конкурентоздатність і стабільну позицію компанії на ринку [3].

У загальному значенні розвідка – це збирання та аналіз інформації, яка може бути використана для розроблення плану дій, стратегії чи рішення [4] щодо підвищення ефективності господарської діяльності. Розвідка виявляє критичну інформацію, що виходить за межі відкритих даних, та дає змогу з'ясувати наслідки реалізації прийнятих рішень. Наукові визначення конкурентної розвідки базуються або на її меті, або на способі, у який вона здійснюється. Наприклад, представники міжнародної асоціації практиків конкурентної розвідки «Професіонали зі стратегічної та конкурентної розвідки» (Strategic and Competitive Intelligence Professionals, SCIP) визначають кон-

курентну розвідку як «необхідну етичну дисципліну для прийняття рішень на основі розуміння конкурентного середовища» [5]. Низка визначень конкурентної розвідки, які пропонують іноземні фахівці, акцентують увагу на тому, що це:

- стратегічний інструмент для полегшення ідентифікації потенційних можливостей і загроз [6];

- ефективні рекомендації, які впливають із систематичного процесу, що включає планування, збір, аналіз і поширення інформації про зовнішнє бізнес-середовище для використання можливостей, або про події, які можуть вплинути на конкурентну ситуацію в компанії [7];

- перетворення посередньої інформації про конкурентне зовнішнє середовище на розвідувальну інформацію, що можна використати для підтримки бізнесу [8];

- збір та аналіз інформації про конкурентів і ділове конкурентне середовище з метою формування та досягнення конкурентних переваг шляхом використання отриманого в результаті знання для прийняття ефективних і якісних стратегічних та важливих тактичних рішень у бізнесі [9, с. 395].

Отже, конкурентна розвідка – це процес відстеження та аналізу релевантної загальнодоступної інформації про ринок, на якому працює суб'єкт господарювання, включно з інформацією про наявних і майбутніх конкурентів, щоб не лише функціонувати на ринку, а й випереджати та прогнозувати його тренди. Фахівці, які працюють у сфері конкурентної розвідки, наголошують, що ключовою в розвідці є інформація, яка підлягала аналізу [10].

Помилковим є сприйняття конкурентної розвідки як «розвідки серед конкурентів», тобто суто відстеження інформації про них. Під час проведення конкурентної розвідки важливим є відслідковування доволі широкого спектра інформації, щоб мати змогу отримувати вичерпну інформацію про конкурентів, яку в подальшому можна використовувати для просування бізнесу.

У процесі конкурентної розвідки відбувається систематичний та в законний спосіб збір з відкритих джерел значного обсягу інформації, яка після систематизації та аналізу надає більш повне розуміння структури, культури, поведінки, переваг і прорахунків сторін конкурентів на ринку; формування та досягнення конкурентних переваг за рахунок використання отриманих знань для прийняття ефективних стратегічних і тактичних бізнес-рішень [11]. Незалежно від місцезнаходження суб'єкта господарювання та стану конкурентного ринку конкурентна розвідка має на меті підвищити обізнаність про бізнес-середовище, зокрема конкурентів для підтримки бізнес-планування.

Конкурентна розвідка не є промисловим шпигунством. Вона здійснюється згідно з етичними

нормами та в законний спосіб, тоді як промислове шпигунство зазвичай відбувається поза законом. Практика конкурентної розвідки включає етичні та законні дослідження і збір інформації, наприклад вивчення публікацій компанії в соціальних мережах щодо особливостей, які можуть виявити час запуску продукту [12, с. 121].

Для конкурентної розвідки вкрай важливими є етика та етична поведінка, що має значення для збереження ділової репутації компаній. Тому більшість компаній здійснюють розвідувальну діяльність із врахуванням етичних і правових міркувань. Крім того, аксіомою стало твердження про те, що в цій галузі 90 % інформації, необхідної для прийняття ключових рішень, є відкритою [13].

Конкурентна розвідка певним чином відрізняється від маркетингових досліджень ринку. Хоча конкурентна розвідка та маркетингові дослідження є спорідненими концепціями, які включають збір та аналіз інформації для підтримки процесу прийняття рішень у бізнесі, але вони зосереджені на різних аспектах ринкового середовища та слугують різним цілям. Сфера застосування конкурентної розвідки набагато ширша від звичайного дослідження ринку. Вона спирається на широкий спектр джерел з різними очікуваннями від результату. Конкурентна розвідка спрямована на будь-яку інформацію, яка утворюється в бізнес-середовищі, що впливає на здатність конкурувати [14].

На сьогодні вивчення досвіду провідних компаній дозволяє виокремити в конкурентній розвідці дві складові – тактичну і стратегічну.

Тактична конкурентна розвідка полягає в досягненні короткострокових цілей (розроблення, зміна цінової політики або залучення ключового клієнта). Інструментами тактичної конкурентної розвідки можуть бути профілі конкурентів, картки продажів, фінансовий аналіз діяльності суб'єкта або певні маркери відстеження ключових подій.

Стратегічна конкурентна розвідка сприяє досягненню довгострокових цілей бізнесу (зміна п'ятирічної стратегії, визначення «вільних ніш» на ринку). До інструментів, які допомагають розкрити стратегічну інформацію, належать детальні ринкові або товарні зведення, глибоке «занурення» в певний ринок для виявлення прогалів і ринкових тенденцій, звіти про зони ймовірного зростання на ринку.

Кінцевою метою будь-якої конкурентної розвідки є отримання «дієвої» інформації. Тобто інформація, отримана в результаті конкурентної розвідки, має сприяти прийняттю рішень керівниками бізнесу. Справжня цінність конкурентної розвідки виявляється в тому, щоб надати менеджерам компанії організаційний інструмент, який дозволить зрозуміти, що конкурент зробить у майбутньому, а не те, що він уже зробив.

Переваги конкурентної розвідки порівняно з іншими способами отримання інформації полягають у покращенні знання ринку, удосконаленні міжфункціональних зав'язків організації, посиленні впевненості під час складання стратегічних планів і вдосконалення власного продукту порівняно з конкурентами [15].

З огляду на те, що конкурентну розвідку використовують під час побудови стратегії компанії, спрямованої на просування товарів, робіт і послуг, дослідники пропонують інтегрований інструмент (інтегровану програму), що дає змогу побудувати ефективну модель власної поведінки на ринку просування товарів і послуг, зменшити бізнес-ризик та провадити продуману й успішну маркетингову політику [16]. Їх методологія охоплює три основні інструменти: прогнозування (форсайт), конкурентну розвідку та бізнес-аналітику.

Форсайт – це систематичний процес збору розвідувальних даних про майбутнє і формування середньострокового та довгострокового бачення за участю учасників, спрямований на прийняття поточних рішень і мобілізацію спільних дій [17]. Його можна уявити як трикутник, що поєднує «думання про майбутнє», «дебати про майбутнє» та «формування майбутнього». Форсайт має на меті не передбачити майбутнє – розкрити його так, ніби воно було заздалегідь визначено, а допомогти менеджменту компанії його побудувати, розглядати майбутнє як щось, що можна створити або сформувати, а не як щось уже вирішене. Ідеться про розширення розуміння рушійних чинників (драйверів) суспільних змін і кращої підготовки до майбутніх змін.

Форсайт передбачає конструктивне усвідомлення довгострокових проблем і можливостей для більш оперативного прийняття рішень. Він зазвичай починається зі «сканування» навколишнього середовища, щоб визначити, що змінюється. Використання достовірних джерел інформації дозволяє зрозуміти численні складні взаємозалежності, що існують у навколишньому середовищі. Кінцевою метою форсайту є побудова правдоподібних наративів або сценаріїв і дорожніх карт, тобто визначення основних напрямів конкурентної поведінки в бізнесі.

Конкурентну розвідку активно використовують у прогресивних компаніях розвинутих країнах, адже менеджери усвідомлюють, що за відсутності контролю за діяльністю конкурентів їхні стратегічні плани будуть безуспішними. Новітня парадигма в економіці розвинутих країн ґрунтується на самоаналізі, самодостатності й самооновленні, що потребує застосування можливостей конкурентної розвідки, орієнтованої на розвиток.

Проведене консалтинговою фірмою American Futures Group дослідження засвідчило, що 82 % великих підприємств і понад 90 % кращих сві-

тових фірм зі списку Forbes-500 використовують конкурентну розвідку для управління ризиками та прийняття рішень. Індустрія конкурентної розвідки є досить дороговартісною. За деякими дослідженнями капіталізація галузі становить більш як 70 млрд доларів США [18].

Водночас в Україні більшість компаній взагалі не використовують конкурентну розвідку або використовують її непрофесійно. Така ситуація сформувалася внаслідок нерозуміння підприємцями сутності й значення конкурентної розвідки як засобу інформаційно-аналітичного супроводу організації бізнесу та зрештою успішного управління ним, а також недостатнього висвітлення цих аспектів у науковій літературі [3].

Дослідники найчастіше розглядають використання конкурентної розвідки в діяльності приватного бізнесу для прийняття економічних і технічних рішень. Але конкурентна розвідка важлива також для уряду та публічного сектору загалом. Використання урядами конкурентної розвідки призвело до того, що міжнародна асоціація SCIP наголосила на важливості стимулювати більш активне використання конкурентної розвідки публічними інститутами для прийняття фінансових, економічних і політичних рішень [19].

Програми й інструменти конкурентної розвідки використовують також державні органи, передусім для аналізу зацікавлених сторін під час підготовки до переговорів, укладання угод, ідентифікації міжнародних пріоритетів, розроблення технологічних програм тощо. Зокрема, конкурентну розвідку широко використовує канадський уряд, а також публічні установи Франції та Японії. Водночас урядові організації більшості країн не часто користуються інструментами конкурентної розвідки, що є суттєвим недоліком.

Фактично конкурентна розвідка передусім бізнес-розвідці, яка дозволяє розширити інструменти та можливості конкурентної розвідки. Своєю чергою бізнес-розвідка – інтерактивний процес дослідження та аналізу структурованої предметно-спеціальної інформації (часто зберігається в сховищах даних), щоб розпізнати тенденції чи закономірності ринку з метою формування глобального сприйняття процесів, що відбуваються на ньому. Бізнес-розвідка включає отримання інформації та управління змінами в діяльності суб'єкта. Об'єктами бізнес-розвідки є клієнти, продукція, послуги й конкуренти. Крім того, конкурентна розвідка слугує фундаментом для бенчмаркінгу (аналіз показників діяльності більш успішного конкурента). Бізнес-розвідка дозволяє порівнювати власний бізнес із найкращими практиками та

процесами конкурентів, і в підсумку «генерувати конкурентну перевагу» [20, с. 78].

Бізнес-аналітика як третій інструмент побудови ефективної стратегії компанії сьогодні в тренді серед фахівців, адже для прийняття рішень використовують «big data», що передбачає оброблення даних з використанням різноманітних методів аналізу. Бізнес-аналітику використовують в організаціях протягом багатьох років. Наприклад, Ford Motor Corporation застосували основні поняття бізнес-аналітики ще 1914 року, коли Генрі Форд вирішив подвоїти заробітну плату працівникам. Звичайні підходи до бізнес-планування свідчили, що збільшення вартості виробництва призведе до підвищення цін і зниження попиту. Форд, однак, відзначив збільшення попиту приблизно на 60 % між 1914 і 1916 роками, тоді як ціни на продукцію впали на 33 %. Таким чином, розвиток бізнес-аналітики дозволяє менеджерам отримувати інформацію, яка може не бути відверто очевидною.

Використання всіх трьох інструментів під час побудови стратегії компанії дає змогу отримувати найбільший ефект. Форсайт і конкурентна розвідка пропонують низку методик, включаючи первинні та вторинні підходи до збору даних, методи фасілітації, різноманітність надійних аналітичних методів, вміння працювати з якісною інформацією та чітку орієнтацію на розуміння зовнішнього середовища. Водночас бізнес-аналітика надає можливість моделювати й обробляти значні обсяги кількісних даних, застосовувати різноманітні підтвержені практикою внутрішні та зовнішні індикатори, а також внутрішньоорганізаційний аналіз.

**Висновок.** Конкурентна розвідка передбачає систематичний збір, аналіз та інтерпретацію інформації про конкурентів. З огляду на особливості цього інструменту та його важливість, необхідно раціонально підходити до збору й ефективного використання даних про конкурентів. Вона дозволяє сформувати розуміння конкурентного середовища, виявити конкурентні загрози й можливості, розробити стратегії для досягнення конкурентної переваги та зрештою отримати стратегічну перевагу в бізнес-середовищі. Конкурентна розвідка часто спрямована на довгострокову перспективу, розглядаючи тенденції в конкурентному середовищі протягом певного періоду та здійснюючи прогнозування потенційних майбутніх сценаріїв, що допомагає передбачити зміни на ринку та спланувати відповідні заходи. Отже, структурний аналіз, який здійснюється в межах конкурентної розвідки, слугує фундаментальною основою для формування конкурентної стратегії.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Kahaner L. Competitive intelligence: From black ops to boardrooms – how businesses gather, analyse, and use information to succeed in the global marketplace. New York : Simon & Schuster, 1996.

2. Wolter K. Competitive Intelligence. 2011. URL: [https://www.researchgate.net/publication/291115870\\_Competitive\\_Intelligence](https://www.researchgate.net/publication/291115870_Competitive_Intelligence).
3. Мужанова Т. М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. Вип. 16. URL : [https://economyandsociety.in.ua/journals/16\\_ukr/65.pdf](https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/65.pdf).
4. Зозуля Н. Ю. Інформаційна розвідка як сфера професійної діяльності. *International Journal of Innovative Technologies in Economy*. 2018. № 4 (16). С. 31–34.
5. Офіційний сайт Стратегічного консорціуму професіоналів розвідки – SCIP. URL: <https://www.scip.org/>.
6. Du Toit A. S. Comparative Study of Competitive Intelligence Practices between Two Retail Banks in Brazil and South Africa. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 2013. Vol. 2. P. 30–39.
7. De Pelsmacker P., Muller M., Viviers W., Saayman A. Competitive intelligence practices of South African and Belgian Exporters. *Marketing Intelligence & Planning*. 2015. Vol. 23 (6). P. 606–620.
8. Hughes S. Competitive Intelligence as competitive advantage: the theoretical link between competitive intelligence, strategy and firm performance. *Journal of Competitive Intelligence and Management*. 2016. Vol. 3 (3). P. 505–525.
9. Колосок А., Скорук О., Блянюк І. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2016. Вип. 14. С. 394–398.
10. Calof J., Skinner B. Government's role in competitive intelligence: What's happening in Canada? *Competitive Intelligence Magazine*. 2019. 2 (2). P. 23–36.
11. Горбаль Н., Смерека Л., Микитин О. Конкурентна розвідка: сутність, значення, перспективи розвитку. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2019. Вип. 2. С. 54–56.
12. Ковтуненко К. В., Пар'єва О. О. Конкурентна розвідка: сутність, підходи до визначення, задачі. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 1 (11). С. 120–128.
13. Когут Ю. І. Конкурентна розвідка та безпека бізнесу : практ. посіб. Київ : Дакор, 2021. 318 с.
14. Freibichler W. Competitive Manufacturing Intelligence: Systematische Wettbewerbsanalyse zur Entscheidungsunterstützung im strategischen Produktionsmanagement der Automobilindustrie. Wiesbaden, 2016. P. 70.
15. Sammon W., Kurland M., Spitalnic R. Business competitor intelligence: methods for collecting, organizing and using information. New York, 2014. P. 16.
16. Інституційно-організаційні основи проведення форсайт-дослідження «Економіка України – 2050» : монографія / за ред. М. І. Скрипниченко. Київ, 2021. 485 с.
17. ForLearn: Online Foresight Guide. Європейський Союз : [сайт]. URL : [https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/forlearn-online-foresight-guide\\_en](https://knowledge4policy.ec.europa.eu/foresight/topic/forlearn-online-foresight-guide_en).
18. Xu Kaiquan Liao, Stephen Shaoyi, Jiexun Li et al. Mining comparative opinions from customer reviews for Competitive Intelligence. *Decision Support Systems*. 2011. Vol. 50. No. 4. P. 743–754.
19. Dedijer S. Governments, Business Intelligence – A Pioneering Report from France. *Competitive Intelligence*. 2015. Vol. 5. № 3. P. 45–47.
20. Рибальченко Л. В., Косиченко О. О. Основи забезпечення економічної безпеки підприємництва : навч. посіб. [для слухачів магістратури]. Дніпро : Дніпроп. держ. ун-т внутр. справ, 2022. 120 с.