

## ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЇЇ АНАЛІТИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ

© 2018 МОСКАЛЕНКО Н. О., ЛЕОНОВА Ю. О.

УДК 339.137.22  
JEL Classification: D41

Москаленко Н. О., Леонова Ю. О.

### Теоретичні підходи до конкурентної розвідки та особливості її аналітичного забезпечення

Ця стаття – це спроба авторів визначити й описати ті теоретичні підходи, які є цінними в контексті конкурентної розвідки та особливостей її аналітичного інструментарію. Запропоновано розглядати конкурентну розвідку з точки зору типів мислення суб'єктів, які керують компаніями, визначають пріоритетні цілі управління бізнесом і загалом підходять до управління компанією. В цьому контексті теоретичними підходами до конкурентної розвідки та вибору її аналітичного інструментарію є реактивний та проактивний підходи, або опортуністичний та стратегічний відповідно. Компанії поділяються відповідно до використання того чи іншого підходу в чистому вигляді. Це дозволяє надавати оцінку використуваному аналітичному інструментарію, визначати його плюси та мінуси, прогнозувати результати та також їх оцінювати на основі запропонованої схеми. Більш того, розглядаючи та досліджуючи будь-яку аналітичну діяльність за характером і типами управлінського мислення, можна будувати подальші дослідження, формувати гіпотези, концептуальні моделі, методичні підходи, виробляти практичний інструментарій. Розроблена та запропонована теоретична модель може виступати тим підґрунтям, який в узагальненому вигляді надає уявлення про закономірності конкурентної розвідки та особливості її аналітичного інструментарію.

**Ключові слова:** конкурентна розвідка, аналітичний інструментарій, теоретичний підхід, реактивний, проактивний, модель, тип мислення.

Рис.: 4. Бібл.: 14.

**Москаленко Наталія Олександрівна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kysto78@gmail.com

**Леонова Юлія Олександрівна** – аспірант, кафедра міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

УДК 339.137.22  
JEL Classification: D41UDC 339.137.22  
JEL Classification: D41

### Москаленко Н. А., Леонова Ю. А. Теоретические подходы к конкурентной разведке и особенности ее аналитического обеспечения

Данная статья – это попытка авторов определить и описать те теоретические подходы, которые ценны в контексте конкурентной разведки и особенно ее аналитического инструментария. Предложено рассматривать конкурентную разведку с точки зрения типов мышления субъектов, которые управляют компаниями, определяют приоритетные цели управления бизнесом и подходы к управлению компанией. В этом контексте теоретическими подходами к конкурентной разведке и выбору ее аналитического инструментария являются реактивный и проактивный, или опортуністический и стратегический соответственно. Компании разделяются в соответствии с использованием того или иного подхода в чистом виде. Это позволяет давать оценку используемому аналитическому инструментарию, определять его плюсы и минусы, прогнозировать результаты и также их оценивать на основе предложенной схемы. Более того, рассматривая и изучая любую аналитическую деятельность по характеру и типам управленческого мышления, можно строить дальнейшие исследования, формировать гипотезы, концептуальные модели, методические подходы, практический инструментарий. Разработана и предложена теоретическая модель, которая может выступать той основой, которая в обобщенном виде дает представление о закономерностях конкурентной разведки.

**Ключевые слова:** конкурентная разведка, аналитический инструментарий, теоретический подход, реактивный, проактивный, модель, тип мышления.

Рис.: 4. Библ.: 14.

### Moskalenko N. O., Leonova Yu. O. Theoretical Approaches to Competitive Intelligence and Features of its Analytical Support

The article is an attempt of the authors to identify and describe the theoretical approaches that are valuable in the context of competitive intelligence and especially its analytical tools. It is suggested to consider competitive intelligence in terms of types of thinking of individuals that manage companies, determine the priority objectives of managing a business and approaches to managing the company. In this context, the theoretical approaches to competitive intelligence and the choice of its analytical tools are reactive and proactive ones, or opportunistic and strategic respectively. Companies are subdivided in accordance with applying one of approach in its pure form. This allows assessing the analytical tools used, determining their pros and cons, predicting results and also evaluating them based on the proposed scheme. Moreover, considering and studying any analytical activity by nature and types of managerial thinking, it is possible to carry out further research, form hypotheses, conceptual models, methodological approaches, practical tools. There developed and proposed a theoretical model, which can serve as a basis that in a generalized form gives an idea of the regularities of competitive intelligence.

**Keywords:** competitive intelligence, analytical tools, theoretical approach, reactive, proactive, model, type of thinking.

Fig.: 4. Bibl.: 14.

**Moskalenko Natalia O.** – Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

E-mail: kysto78@gmail.com

**Москаленко Наталія Александровна** – кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

E-mail: kysto78@gmail.com

**Леонова Юлія Александровна** – аспірант, кафедра міжнародного бізнесу та економічного аналізу, Харківський національний економічний університет ім. С. Кузнеця (просп. Науки, 9а, Харків, 61166, Україна)

**Leonova Yuliya O.** – Postgraduate Student, Department of International Business and Economic Analysis, Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics (9a Nauky Ave., Kharkiv, 61166, Ukraine)

**Постановка проблеми.** Конкурентна розвідка виникла як потреба компанії в інформації про стан ділового оточення, суб'єктів, з якими взаємодіє організація, та тих, хто має вплив на її функціонування та розвиток. Результати конкурентної розвідки безпосередньо формують підґрунтя для прийняття стратегічних рішень та бізнес-планування. Особливістю конкурентної розвідки як виду аналітичної роботи є те, що вона поєднує в собі досягнення різних сфер діяльності, як то економіка, маркетинг, логіка, психологія, знання інформаційних систем. Іншою особливістю є те, що устояного інструментарію конкурентної розвідки не сформовано, в навчально-методичній літературі дуже обмежена кількість праць з конкурентної розвідки, а в підручниках з економічного або бізнес-аналізу цей розділ також не представлено. Також слід відзначити, що чіткого визначення, якого б додержувалися науковці або представники освітянського простору, немає. І це також тому, що є декілька широковживаних назв конкурентної розвідки, таких як бізнес-розвідка, аналітична розвідка, ділова та стратегічна. Перелічені вже три особливості, які стикаються з наступною або обумовлені нею – це те, що ринок конкурентної розвідки досі не сформовано, але послуги є досить популярними в рамках аналітики економічної безпеки, бізнес-аналізу тощо. Якщо звернутися до міжнародної практики, то конкурентна розвідка стає в одному ряді з такими складовими стратегічного аналізу, як форсайт і бізнес-аналітика [1].

Конкурентна розвідка як механізм захисту компанії та підтримки управлінських рішень вважається таємничою діяльністю компанії і повністю відображає підходи системи управління до ведення бізнесу, її тип мислення. Загалом це пов'язано з тим, як компанія діє, яким рішенням віддає пріоритет – стратегічним чи тактичним. Це обумовлює вибір об'єкта та предмета конкурентної розвідки, вимоги до інформації та її змісту, методи та шляхи пошуку й збору даних.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Зазвичай щодо конкурентної розвідки виникає дискусія, чи то є компетенція спеціальних органів чи сучасного маркетингу [1–4]. В цьому контексті можна дійти висновку, що методологічна основа, як і теорія конкурентної розвідки, не є сформованою, потребує подальших досліджень і розробок.

Конкурентна розвідка як предметна область досліджень знаходиться в полі зору як теоретиків, так і практиків. Однак теоретичне підґрунтя конкурентної розвідки є розгалуженим, для обґрунтування підходів і методів конкурентної розвідки необхідно звернутися до праць теорії конкуренції та конкурентної стратегії, конкурентного та

стратегічного аналізу, системного, процесного, комплексного, ситуаційного підходів [5–8].

«Розвідка» походить від «відати», «розвідувати», «здобувати відомості», «дізнаватися про кого-, що-небудь, розпитуючи когось або спостерігаючи за кимсь, чимсь», «обстежувати, досліджувати, вивчати що-небудь з певною метою» [9]. Отже, мислення, основною функцією якого є аналіз і синтез, є підґрунтям розвідки, а типи мислення формують підходи до її аналітичного забезпечення (формування інформаційної бази, методичного та організаційного забезпечення). Буквально можна сказати, що мислення визначає, яким чином компанії вирішують проблеми, знаходять можливості та їх використовують. Мислення – це пізнавальна діяльність людини, яка є опосередкованим і узагальненим способом відображення дійсності. Продуктом мислення є думка, яка приймає форми ідеї, сенсу і поняття. Основною функцією мислення є вміння отримувати знання про об'єкти, відносини і властивості, які не можуть бути сприйняті безпосередньо. Мислення здатне проводити операції, такі як: аналіз – поділ явища / предмета на складові компоненти; синтез – об'єднання розділених аналізом компонентів з виявленням при цьому істотних зв'язків.

Огляд наукових і навчальних праць з тематики конкурентної розвідки доводить, що більша увага приділяється методам конкурентної розвідки [1; 8], компетентності фахівців і професіоналів з конкурентної розвідки [3; 4], організаційним факторам впливу на конкурентну розвідку тощо. Але не приділяється увага розбудові методологічної бази конкурентної розвідки, теоретичним підходам, які б пов'язували та пояснювали, яким чином компанії досягають успіху, базуючись на продуктах і процесах конкурентної розвідки.

До останнього часу в дослідженні конкурентної розвідки базовими вважаються праці Майкла Портера, такі як «Конкурентна стратегія», «Міжнародна конкуренція» [6; 7]. А отже, конкурентна розвідка втілює тип мислення, який закладено цими працями.

**Мета статті** полягає у визначенні та описі тих теоретичних підходів, які, на думку авторів, є цінними в контексті конкурентної розвідки та особливостей її аналітичного інструментарію.

**Виклад основного матеріалу.** Конкурентна розвідка є тим самим інструментом, який дозволяє на основі поєднання інформації про стан конкурентного середовища (конкурентів, партнерів, продуктів, технологій тощо), методів і технологій аналізу (конкурентного, стратегічного, фінансового) довести або сформулювати певну ринкову цінність для компанії (в продуктах, методах, стратегіях, парт-

нерствах тощо) – це або забезпечення безпеки або конкурентних переваг. Ці терміни та сторони ведення бізнесу взаємопов'язані.

Все будується на досконалій аналітиці. З огляду на відсутність адекватних та релевантних за часом навчальних і узагальнюючих наукових праць для створення аналітики конкурентної розвідки можемо скористатися напрацюваннями аналітиків з розвідки [10], систематизувати теоретичні підходи та побудувати власну теоретичну модель конкурентної розвідки. При цьому будь-яка з цих книг має чітку методологію інформаційної роботи, з цієї причини вони можуть одночасно розглядатися і як введення в діяльність конкурентної розвідки.

З огляду на те, що будь-яка розвідка – це, перш за все, процес дослідження, а також організована діяльність, то основними теоретичними підходами управління конкурентною розвідкою є системний, ситуаційний, комплексний та програмно-цільовий. Конкурентна розвідка проводиться на підтримку системи прийняття рішень і виконує їх певні функції. Застосування означених підходів дає відповіді на питання: що є об'єктом і предметом конкурентної розвідки, в інтересах яких суб'єктів проводиться конкурентна розвідка, хто її проводить, яка компетенція суб'єктів конкурентної розвідки, на вирішення якої проблеми спрямована розвідка, які можливі ресурси до використання, коли потрібна інформація тощо.

Водночас в умовах інформаційного суспільства та економіки знань успіх сучасних компаній більшою мірою залежить від того, наскільки компанії використовують можливості інформації, її використання, чи мають цінні компетенції з конкурентної розвідки. А саме тому основою конкурентної розвідки як аналітичної діяльності є теорія мислення.

Мислення – складний і багатогранний процес, який вивчають різні науки: психологія, медицина, біологія, кібернетика, генетика, логіка і багато інших. Саме тому тільки комплексний підхід, поєднуючи різні теорії мислення,



Рис. 1. Модель реактивного підходу до застосування конкурентної розвідки

Реактивний підхід по конкурентної розвідки – це її здійснення на протидію загрозам, які можуть бути як внутрішні, так і зовнішні і можуть призвести до зниження ефективності підприємства, втрати керуваності, порушен-

є підґрунтям розроблення та особливостей аналітичного інструментарію конкурентної розвідки.

Отже, успіх і цінність результатів конкурентної розвідки залежатиме від відповідей на певні запитання. Застосовуючи «закон Міллера» ( $7 \pm 2$ ), визначимо п'ять запитань, які визначають закономірності (розбіжності) в підходах до аналітичного забезпечення конкурентної розвідки та формування її оригінальних моделей в діяльності компанії. Отже:

1. Наскільки компанії потрібна інформація у конкретній проблемній ситуації?
2. Якого типу інформація реально використовується компанією?
3. Якими методами компанія отримує цінну інформацію?
4. Як компанія користується цією інформацією?
5. Що може дати використання інформації, яка її цінність?

Саме ці запитання покладено в основу упорядкування та визначення теоретичних підходів щодо аналітичного забезпечення конкурентної розвідки підприємства.

Так, якщо безпека – це стан захищеності підприємства від зовнішніх і внутрішніх загроз, то в цьому випадку можна уточнити, що це будуть загрози конкурентного середовища. Тобто загрози, які виходять від конкурентів, партнерів або пов'язані із появою нових товарів на ринку, нових технологій тощо.

Захищеність передбачає певну стійкість під тиском або впливом негативних для компанії факторів. Якщо пригадати формулу ризику, то вона складається з загрози та вразливості. Отже, конкурентна розвідка може виступати інструментом, спрямованим або на нівелювання загроз або вразливості компанії. В такому випадку це буде реактивний підхід – тобто управління конкурентним середовищем шляхом реагування на зовнішні обставини. Модель реактивного та проактивного підходів до конкурентної розвідки матиме вигляд (рис. 1–2).



Рис. 2. Модель проактивного підходу до застосування конкурентної розвідки

ня його стабільного функціонування – це все ті, які спрямовані на зниження економічної безпеки підприємства. До зовнішніх для підприємства відносяться загрози, обумовлені причинами, не пов'язаними безпосередньо з діяльніс-

тю самого підприємства, такі як розкрадання матеріальних коштів і цінностей особами, що не працюють на певному підприємстві, незаконні дії конкурентів, вимагання з боку кримінальних структур. Детально загрозам приділено увагу в роботах [11; 12].

За реактивного підходу основні задачі конкурентної розвідки можна поділити за видами загроз, а саме:

- при економічних загрозах у країні і світі – аналіз та оцінка факторів впливу та ризиків фінансового стану та ведення бізнесу, посилення сприятливих і локалізація несприятливих чинників впливу економічного середовища на господарську діяльність компанії, розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків;
- при політичних загрозах у країні і світі – оцінка наслідків ведення бізнесу: від порушення ланцюжків постачань до втрати ділової репутації, посилення сприятливих і локалізація несприятливих чинників впливу політичного середовища на господарську діяльність компанії, розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків;
- як реакція на дії з боку державних органів (корупція тощо) – оцінка наслідків ведення бізнесу: від порушення ланцюжків постачань до втрати ділової репутації; посилення сприятливих і локалізація несприятливих чинників впливу державних органів на господарську діяльність компанії, розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків;
- при здійсненні цивільно-правових відносин з контрагентами – перевірка інформації щодо місцезнаходження боржника та його фінансового стану, розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків;
- як реакція на дії конкурентів – перевірка конкурентів – встановлення обставин недобросовісного конкурента, розголошення інформації, що є комерційною таємницею, неправомірного використання в підприємницькій діяльності фірмових знаків і найменувань, повний аналіз діяльності конкурента, розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків;
- як реакція на техногенні та природні загрози – оцінка наслідків ведення бізнесу: від порушення ланцюжків постачань до втрати ділової репутації, розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків;
- загрози, пов'язані з організованою злочинністю, – оцінка наслідків ведення бізнесу: від порушення ланцюжків постачань до втрати ділової репутації; посилення сприятливих і локалізація несприятливих чинників впливу організованої злочинності на господарську діяльність компанії, розроблення рекомендацій з локалізації і нейтралізації ризиків.

Як показує практика, компанії, що займаються конкурентною розвідкою, а це в тому числі консалтингові, які надають інформаційно аналітичну підтримку, охоронні агенції, всі вони займаються перевіркою ділових партнерів, більше половини здійснюють дослідження ринку, збір інформації для переговорів, менша частина – здійснюють

встановлення обставин недобросовісної конкуренції, аналіз діяльності конкурентів.

Якщо модель реактивного підходу до конкурентної розвідки спрямована на використання можливостей конкурентного середовища для запобігання загроз, то модель проактивна на формування цих можливостей. Можливість – це здійсненність, допустимість чого-небудь [9, с. 115].

Конкурентна розвідка також може виступати інструментом формування конкурентних переваг або забезпечення відмінної компетенції компанії. Конкурентна перевага означає наявність у компанії унікальних характеристик, що вигідно відрізняють її від інших аналогічних суб'єктів на ринку. Це можуть бути цінності для покупців у продуктах компанії, для партнерів – цінності взаємодії із компанією, для суспільства – цінності, які створює компанія для людей тощо. Тож такий підхід можна віднести до проактивного, в основі якого вибудова цілей та стратегій діє на ринку, справляє активний вплив на процеси та явища.

Основними завданнями конкурентної розвідки за умов проактивного підходу будуть: інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів; збір інформації про сильні та слабкі сторони конкурентів, експертна оцінка планів і стратегій основних конкурентів; інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття і супроводження рішень компанії, систематизація результатів реалізації раніше прийнятих рішень; інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їхніх рекламних дій; інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо); забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів на основі взаємного обміну інформацією про оточення компанії; розроблення коротко- і довгострокових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність компанії; виявлення потенційних загроз, джерелом яких є конкурентне середовище.

Використовуючи реактивний та проактивний підходи та надаючи відповідь на 5 запитань, які нами поставлено, отримуємо відповіді, які в подальшому можуть бути використані для відповіді на інше запитання: як фахівці та компанії застосовують аналітику конкурентної розвідки, як компанії поділяються за цими підходами та яких результатів досягають (рис. 3).

Розвідка повинна надавати організації можливості дій у попереджувальному режимі, тобто до початку або реалізації поточних подій, форс-мажорів або зміни ринкової кон'юнктури. Саме з цією метою система розвідки починає дослідження завдань не сьогоднішнього, а завтрашнього дня, адже це дозволяє отримати інформацію і рекомендації і використовувати їх в попереджувальному режимі, завчасно, до настання цих подій. Наслідком використання подібного потенціалу в своєму бізнесі є підвищення його конкурентоспроможності. Створення ефективної системи комерційної розвідки вимагає часу на своє розгортання, напрацювання відповідних баз даних і знань і обзаведення корисними контактами в середовищі першоджерел і експертів, які добре знають ринок і готові ділитися інформацією. Терміни розгортання подібної ефективної системи комерційної розвідки можуть коливатися у проміжку від року до півтора років.





Рис. 3. Позичування підходів до застосування аналітики конкурентної розвідки

Результати досліджень конкурентної розвідки обробляються таким чином, що вони безпосередньо є основою для прийнятих стратегічних рішень або є вступними для процесу стратегічного планування. Конкурентна розвідка заснована на факторі часу і прив'язана до нього.

Реактивний та проактивний підходи співставляють із опортуністичним і стратегічним типом мислення [13; 14]. Особливість стратегічного мислення в тому, що воно вказує не стільки на те, що компанія робить, скільки на те, чого вона не робить, а стратегія – це довгостроковий концептуальний план прискороженого зростання компанії, в якому вказані грандіозні цілі компанії і засоби досягнення цих цілей.

Слово «опортунізм» походить від англійського opportunity – «можливість». Opportunity – це прагматична негайна тактична можливість малої перемоги. Це активні винахідливі люди, що прагнуть зростання. Однак керуються вони не глобальними стратегічними ідеями, а дрібними тактичними можливостями, що випливають з реалії сьогодення.

Саме стратегічний та опортуністичний підходи, на думку авторів, є цінними в питаннях конкурентної розвідки, визначають її місію, цілі, задачі, вибір методів і цінність результатів. Таку теоретичну модель можна подати таким чином (рис. 4).

Як правило, автори наукових досліджень з конкурентної розвідки не розглядають цей інструмент за реактивним або проактивним характером. Скоріше досліджують задачі, які вирішуються за допомогою конкурентної розвідки. Водночас розуміння характеру застосованого

інструментарію, його цільової спрямованості дозволяє максимально обґрунтовано підійти до вирішення проблем компанії на засадах конкурентної розвідки: визначення цілей і задач, вибору методів, шляхів пошуку інформації, технології отримання результату.

**Висновок.** Отже, в статті запропоновано розглядати конкурентну розвідку з точки зору типів мислення суб'єктів, які керують компаніями, визначають пріоритетні цілі управління бізнесом і загалом підходять до управління компанією. В цьому контексті теоретичними підходами до конкурентної розвідки та вибору її аналітичного інструментарію є реактивний та проактивний підходи, або опортуністичний та стратегічний відповідно. Це не означає, що компанії поділяються на тих або інших в чистому вигляді, але дозволяє надавати оцінку використовуваному аналітичному інструментарію, визначати його плюси та мінуси, прогнозувати результати та також їх оцінювати на основі запропонованої схеми (рис. 3). Більш того, розглядаючи та досліджуючи будь-яку аналітичну діяльність за характером і типами управлінського мислення можна будувати подальші дослідження, формувати гіпотези, концептуальні моделі, методичні підходи, виробляти практичний інструментарій.

Розроблена та запропонована теоретична модель (рис. 4) може виступати тим підґрунтям, який в узагальненому вигляді надає уявлення про закономірності конкурентної розвідки й особливості її аналітичного інструментарію. В подальшому доцільно глибше дослідити саме методи й інформаційне забезпечення, розробляти релевантні за часом і потребою методичні підходи.

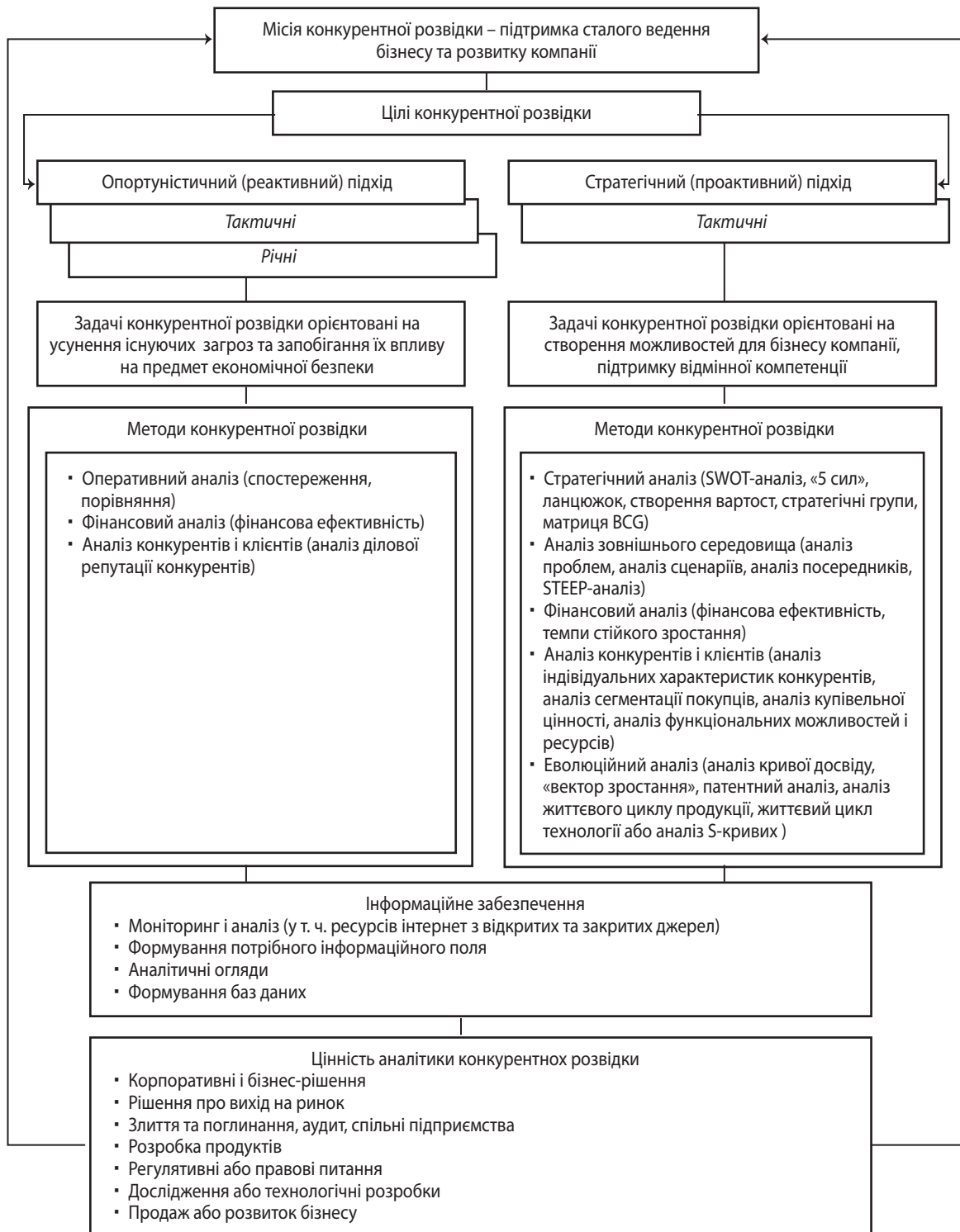


Рис. 4. Теоретична модель конкурентної розвідки та підходи до розроблення її аналітичного інструментарію

## ЛІТЕРАТУРА

1. Кэлоф Дж., Смит Дж. Форсайт, конкурентная разведка и бизнес-аналитика – инструменты повышения эффективности отраслевых программ. *Форсайт*. 2015. Т. 9, № 1. С. 68–81.

2. Ющук Е. Л. Организация службы конкурентной разведки в компании. *Современная конкуренция*. 2010. № 2 (20). С. 107–116.

3. Борисов Н. И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы. URL: [http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition\\_spy.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition_spy.htm)

4. Черкашина М. В., Науменко М. О. Конкурентна розвідка та консолідація маркетингової інформації в системі менеджменту інтегрованих корпоративних структур. *Бізнес Інформ*. 2013. № 8. С. 357–361.

5. Xu K., Liao S., Ki J., Song Y. Mining comparative opinions from customer reviews for competitive intelligence. *Decision Support Systems*. 2011. Vol. 50, no 4, P. 743–754.

6. Портер М. Международная конкуренция. М. : Междунар. отношения, 1993. 896 с.

7. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.

8. Фляйшер К., Бенсуссан Б. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе. М. : Бином. Лаборатория знаний, 2009. 544 с.

9. Экономический словарь / под ред. А. Н. Азрилияна. М. : Ин-т новой экономики, 2007. 1152 с.

10. Плэтт В. Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы. М. : Изд-во иностран. лит., 1958. URL: [http://militera.lib.ru/science/platt\\_w01/index.html](http://militera.lib.ru/science/platt_w01/index.html)

11. Крутов В. В. Від патріотичного виховання, боротьби з тероризмом... до недержавної системи національної безпеки. Київ : Вид-во «Преса України», 2009. 592 с.

12. Ярочкин В. И. Секьюритология – наука о безопасности жизнедеятельности. М. : Ось-89, 2000. 216 с.

13. Розин М. Успех без стратегии: Технологии гибкого менеджмента. М. : Альпина Паблишерз, 2011. 332 с.

14. Psychology of Intelligence Analysis by Richards J. Heuer, Jr. URL: <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf>

## REFERENCES

Borisov, N. I. "Konkurentnaya razvedka kak instrument konkurentnoy borby" [Competitive intelligence as an instrument of competition]. [http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition\\_spy.htm](http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition_spy.htm)

Cherkashyna, M. V., and Naumenko, M. O. "Konkurentna rozvidka ta konsolidatsiia marketynhovoї informatsii v systemi menedzhmentu intehrovanykh korporatyvnykh struktur" [Competitive intelligence and consolidation of marketing information in the management system of integrated corporate structures]. *Biznes Inform*, no. 8 (2013): 357-361.

*Ekonomicheskyy slovar* [The economic dictionary]. Moscow: In-t novoy ekonomiki, 2007.

Fliaysher, K., and Bensussan, B. *Strategicheskyy i konkurentnyy analiz. Metody i sredstva konkurentnogo analiza v biznese* [Strategic and competitive analysis. Methods and means of competitive analysis in business]. Moscow: Binom. Laboratoriya znaniy, 2009.

Kelof, Dzh., and Smit, Dzh. "Forsayt, konkurentnaya razvedka i biznes-analitika - instrumenty povysheniya effektivnosti otraslevykh programm" [Foresight, competitive intelligence and business intelligence are tools to improve the efficiency of industry programs]. *Forsayt* vol. 9, no. 1 (2015): 68-81.

Krutov, V. V. *Vid patriotichnoho vykhovannia, borotby z teroryzom... do nederzhavnoi systemy natsionalnoi bezpeky* [From patriotic education, the fight against terrorism... to the non-state system of national security]. Kyiv: Vyd-vo «Prеса Ukrainy», 2009.

"Psychology of Intelligence Analysis by Richards J. Heuer, Jr." <https://www.cia.gov/library/center-for-the-study-of-intelligence/csi-publications/books-and-monographs/psychology-of-intelligence-analysis/PsychofIntelNew.pdf>

Plett, V. "Informatsionnaya rabota strategicheskoy razvedki. Osnovnyye printsipy" [Information work of strategic intelligence. Basic principles]. [http://militera.lib.ru/science/platt\\_w01/index.html](http://militera.lib.ru/science/platt_w01/index.html)

Porter, M. *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive strategy: the Technique of the analysis of branches and competitors]. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2005.

Porter, M. *Mezhdunarodnaya konkurentsya* [International competition]. Moscow: Mezhdunar. otnosheniya, 1993.

Rozin, M. *Uspekhn bez strategii: Tekhnologii gibkogo menedzhmenta* [Success without strategy: Flexible management technologies]. Moscow: Alpina Pablisherz, 2011.

Xu, K. et al. "Mining comparative opinions from customer reviews for competitive intelligence" *Decision Support Systems* vol. 50, no. 4 (2011): 743-754.

Yarochkin, V. I. *Sekyuritologiya - nauka o bezopasnosti zhiznedeyatelnosti* [Securitology is the science of life safety]. Moscow: Os-89, 2000.

Yushchuk, Ye. L. "Organizatsiya sluzhby konkurentnoy razvedki v kompanii" [Organization of a competitive intelligence service in the company]. *Sovremennaya konkurentsya*, no. 2 (20) (2010): 107-116.