

ЛЕОНОВА

Юлія Олександрівна  
leonova\_yuliya@bk.ru

УДК 339.137.22

МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ВИКОРИСТАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ  
РОЗВІДКИINTERNATIONAL EXPERIENCE IN THE USE OF COMPETITIVE  
INTELLIGENCE

аспірант, Харківський  
національний економічний  
університет ім. С. Кузнеця

*Конкурентна розвідка є аналітичним інструментом, без застосування якого не можливо досягти успіхів у бізнесі. Українські підприємства потребують створення ефективної системи конкурентної розвідки й надання достатньої уваги підготовці необхідних фахівців. У статті аналізується досвід створення і розвитку служб конкурентної розвідки та особливості розвідувальної діяльності в різних країнах.*

*Конкурентная разведка является аналитическим инструментом, без применения которого невозможно достичь успехов в бизнесе. Украинские предприятия требуют создания эффективной системы конкурентной разведки и предоставления достаточного внимания подготовке необходимых специалистов. В статье анализируется опыт создания и развития служб конкурентной разведки и особенности разведывательной деятельности в разных странах.*

*Competitive intelligence is an analytical tool, without the use of which may not succeed in business. Ukrainian businesses need an effective system of competitive intelligence and providing sufficient attention to the preparation of necessary specialists. The article analyzes the experience of creation and development of competitive intelligence services and intelligence features in different countries.*

**Ключові слова:** конкурентна розвідка, розвідувальна діяльність, міжнародний досвід, конкурентні переваги

**Ключевые слова:** конкурентная разведка, разведывательная деятельность, международный опыт, конкурентные преимущества

**Keywords:** competitive intelligence, intelligence activities, international experience, competitive advantage

## ВСТУП

В умовах світової глобалізації, трансформаційних перетворень та економічних криз неминуче посилюється конкуренція між виробниками. Зростання бізнесу посилює потребу в інформації про конкурентів, клієнтів, партнерів від її якості та оперативності одержання, в великій мірі залежить не тільки стабільність, але досить часто і подальші перспективи функціонування фірми.

Головним завданням конкурентної розвідки є включення функцій конкурентної розвідки в структуру функціонування організації. Саме тому на сучасному українському ринку спостерігається стійка затребуваність методів конкурентної розвідки.

Питання конкурентної розвідки є недостатньо дослідженими та висвітленими. Вивчення опублікованих праць за вказаною темою, дає можливість відмітити наявність багатьох підходів, різнопланових трактувань сутності та проблем конкурентної розвідки. Найбільша увага вказаним аспектам приділена у наукових статтях та інших публікаціях західних вчених. Серед авторів, що займалися дослідженням даної теми можна виділити таких, як В. Абрамов, Д. Ховіс, Є. Юшук, Ю. Воронова, Д. Міллер.

**МЕТА РОБОТИ** – узагальнення міжнародного досвіду щодо використання конкурентної розвідки, як

елементу ефективної діяльності підприємства та розгляд загальних аспектів її розвитку в Україні.

## МЕТОДИ ДОСЛІДЖЕННЯ

Теоретико-методологічною основою дослідження є сучасні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених-економістів з проблем використання конкурентної розвідки.

## РЕЗУЛЬТАТИ

Конкурентна розвідка – це маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який є цілеспрямованим збором інформації про конкурентів для ухвалення управлінських рішень щодо подальшої стратегії та тактики ведення бізнесу [5, с. 56-60].

Конкурентна розвідка дає змогу передбачати зміни на ринках, дії конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, прогнозувати появу нових технологій, забезпечує моніторинг політичних ризиків. В умовах сучасної конкурентної боротьби актуальність набуває розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків.

Згідно з останніми економічними тенденціями, обсяг світового ринку високотехнологічної продукції стрімко зростає. Частка України на цьому ринку перебуває трохи вище нульової позначки. Україна відстає від розвинених країн вже на ціле покоління

техніки, йде трансформація виробничого сектора в бік первинних, менш складних в технологічному відношенні виробництв.

Конкурентними перевагами володіють ті фірми й підприємства, які виходять на ринок, перш за все, з продукцією високого науково-технологічного рівня. Проблема забезпечення подібних характеристик продукції пов'язана з організацією ефективного управління інноваційною діяльністю на підприємствах та фірмах, в першу чергу науково-виробничих. Завдання полягає не тільки в тому, щоб розробляти проект з високими науково-технологічними характеристиками, але і позиціонувати стан цих розробок щодо конкурентів. Це вимагає створення системи конкурентної розвідки на даному підприємстві і розробки механізмів її стратегічної, оперативної та тактичної взаємодії на всіх рівнях управління підприємством. Ця система – не просто інформаційно-аналітична служба, а сукупність засобів і ресурсів, що дозволяють безперервно проводити пошук, збір, обробку та зберігання інформації, необхідної для прийняття управлінських рішень на рівні держави і підприємства. З метою збереження своїх конкурентних переваг, провідні світові виробники в відкритих джерелах не надають відомостей, пов'язаних з подальшими планами в області інноваційної діяльності.

Головними об'єктами конкурентної розвідки є виробничі та інвестиційні плани конкурентів, структура цін та виробничих витрат, технологічні "ноу-хау", які дозволяють оцінити економічний потенціал досліджуваної фірми і, можливо, зарубіжної країни в цілому. Важливу інформацію про це можна отримати за допомогою стратегічного аналізу, обробки непрямих і відкритих даних, імітаційного моделювання об'єктів, що цікавлять. Легальні способи отримання даних можуть бути більш ефективними і кращими за деякі спеціальні заходи. Тому слід розглядати організаційні та функціональні можливості конкурентної розвідки.

Однією з проблем впровадження конкурентної розвідки в Україні є відсутність належного досвіду ведення такого методу конкурентної боротьби. На прикладі закордонних компаній можна зробити висновок, що без застосування таких методів стабільне функціонування підприємства неможливе. В Україні поступово формується ринок розвідувальних послуг, цей процес потребує ґрунтовного вивчення, врахування світового досвіду та підготовки кваліфікованих фахівців.

У табл. 1 наведено міжнародний досвід використання конкурентної розвідки [2].

Таблиця 1

Міжнародний досвід використання конкурентної розвідки

№	Країна	Частка підприємств, які використовують можливості конкурентної розвідки, %
1	Японія	97 – 99
2	США	близько 82
3	Швеція	близько 75
4	Німеччина	65 – 68
5	Франція	47 – 52
6	Іспанія	близько 35
7	<b>Україна</b>	<b>5 – 3</b>

Виходячи з інформації, поданої у табл.1 можна зазначити, що японські компанії в свої структурі мають підрозділи конкурентної розвідки. Важливу роль при зборі інформації й поширення її серед компаній чи підприємств грають державні органи та джерелом інформації для служб конкурентної розвідки є преса. В Японії особи, які приймають рішення, особисто збирають та аналізують інформацію, оперативно контролюють роботу корпоративного аналітика. Мінусом японської служби конкурентної розвідки є низька швидкість оперативного аналізу.

У США конкурентна розвідка знаходиться під впливом недовіри приватних компаній до уряду і державним структурам. Особливе значення в комерційній розвідувальній діяльності займає короткостроковий підхід щодо вирішення завдань та прийняття рішень. Діяльність підрозділів конкурентної розвідки орієнтована на виконання

завдань, які направлені на виявлення та запобігання потенційних загроз. Негативним моментом є недооцінка інформації з інших країн; при вивченні дій іноземних конкурентів підприємства орієнтуються тільки на внутрішні джерела інформації. Ігнорування зовнішньої по відношенню до США інформації призводить до неприємних подій. Але за таких умов, держава активно втручається в справу. Завершенням справи вважається слухання комісії Конгресу або будь-які інші заходи законодавчих органів, в результаті яких через офіційні дипломатичні канали починається тиск на країну-порушника.

У Німеччині використовують фахівців-розвідників в конкурентній розвідці для відновлення зруйнованої економіки. За допомогою держави та уряду створена єдина система конкурентної розвідки для всієї країни. Державні структури регулярно передають інформацію зацікавленим сторонам.

Позитивний момент – будь-яка компанія отримувє велику інформацію практично безкоштовно. Негативні – відсутність власної конкурентної розвідки, затягування впровадження результатів конкурентної розвідки, неправильне використання часу – вироблені рекомендації стають неефективними [4, с. 154-164].

Французький уряд використовує при конкурентній розвідці державні спецслужби. На практиці французька компанія чи підприємство може найняти державного службовця, який буде займатися для неї конкурентною розвідкою. Тісний зв'язок спецслужб і великих французьких компаній та підприємств дозволяє їм скоротити штат професійних розвідників в структурі компанії. Кожен відділ конкурентної розвідки у великій компанії є частиною загальнонаціональної системи економічної розвідки [5].

У Швеції конкурентна розвідка приватних компаній розглядається як засіб забезпечення державної безпеки. Економіка Швеції – одна з найбільш відкритих у світі, тому має особливе значення інформація з інших країн. Компанії, корпорації та підприємства зобов'язані обмінюватися інформацією задля успішного розвитку національної економіки. Посольства Швеції по всьому світу регулярно складають звіти про економічний і політичне становище в країнах, де вони акредитовані, в такій формі, щоб вони могли бути використані шведськими компаніями у своїй поточній діяльності і в прийнятті стратегічних рішень. Шведське національне бюро технічного розвитку (державна організація) – збирає і передає промисловим компаніям загальнодоступну інформацію про технічні новинки і важливих економічних подій.

У Китаї склалася своя особлива політична система і бізнес-практика функціонування ринку, яка створює умови для недобросовісної конкуренції. Тому зарубіжні компанії потребують в більш детальній інформації щодо постачальників, партнерів та клієнтів. Для багатьох зарубіжних компаній та підприємств конкурентна розвідка є важливим інструментом при визначенні конкурентоспроможності та незамінною основою для вирішення стратегічних і тактичних заходів в бізнесі. Відповідна інформація допомагає компенсувати недоліки й допомагає захистити інтереси інвесторів та закордонних компаній і підприємств [1, с. 156].

Для українського підприємництва поняття конкурента розвідка є новим та недостатньо вивченим. Власники великих українських компаній та підприємств почали формувати аналітичні групи, які мали би змогу приймати виважені стратегічні рішення відносно недавно.

Адаптація комплексу заходів індивідуальної розвідки для створення комфортних умов ведення бізнесу в Україні справа витратна та складна. Компанії та підприємства витрачають багато коштів за професійний збір інформації, її обробку та аналіз. Одна з принципів особливостей функціонування українських резидентів є розбалансованість їх організаційної структури – з метою забезпечення безпеки бізнесу власники поділяють матеріальну і

юридичну відповідальність між відповідальними особами, що істотно ускладнює роботу при конкурентній розвідці [3, с. 38].

## ВИСНОВКИ

Сучасний вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку ринкових відносин демонструє, що жодна організація не може ефективно діяти в умовах гострої конкурентної боротьби без глибокого та всебічного розуміння ринкового середовища або не маючи у своєму розпорядженні новітньої, повноцінної і достовірної інформації про те, що в ній відбувається. Мета конкурентної розвідки полягає в аналізі діяльності конкурентів з використанням методів оброблення відкритої інформації. Конкурентна розвідка використовує у своїй практиці виключно легальні методи збирання та оброблення інформації, орієнтуючись на відкриті джерела. Окрім проблем є і численні перспективні можливості покращення стратегічної конкурентоспроможності вітчизняних підприємств за рахунок використання методів конкурентної розвідки. Функціонування налагодженої системи конкурентної розвідки сприяє досягненню фундаментальної мети, місії підприємства, забезпечує стабільність та захищеність. Сьогодні в Україні формується ринок розвідувальних послуг, на якому послуги конкурентної розвідки надаються на умовах аутсорсингу.

Формування глобальної економічної системи, перехід до нової парадигми економічного розвитку – інформаційного суспільства, динамізація конкурентного середовища потребують виявлення принципово нових підходів до стратегічного процесу. Це підсилюється також тим, що існуючі інструменти, методики й алгоритми стратегічного аналізу та розробки маркетингових стратегій, у тому числі міжнародних, не набули відповідного поширення у вітчизняному бізнесі. Проте очевидно, що в найближчому майбутньому, коли бізнес стане ще більш професійним, конкурентним, конкурентна розвідка буде розглядатися як необхідна умова забезпечення стратегічної стабільності, конкурентоздатності й економічної безпеки підприємств.

### Список використаних джерел

1. Бабенко Ю. Інформаційна війна – зброя масового знищення! / Ю. Бабенко // Інститут Масової Інформації. – 2006. – 322 с.
2. Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. – М.: Ось-89, 2013. – 277 с.
3. Міщишин М. Конкурентна розвідка – об'єктивна необхідність у сучасному бізнесі / М. Міщишин // Контракти. – 2006. – № 7. – С. 38.
4. Ткачук Т.Ю. Концептуальні засади функціонування конкурентної розвідки // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Т.3 Вип. 3 Серія «Право». – 2012 р. – С. 154-164.
5. Ткачук Т. Ю. Можливості конкурентної розвідки у формуванні бізнес-стратегії сучасного підприємства / Т.Ю.Ткачук // Юридичний радник. – 2014. – № 6. – С. 56-60.