

**РУЧКИНА ЕЛИЗАВЕТА ЭДУАРДОВНА,
ПЕЧЕРИЦА ЕЛЕНА ВАСИЛЬЕВНА**

МЕТОДЫ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПРЕДПРИЯТИЯ

АННОТАЦИЯ

Рассмотрен вопрос о сущности конкурентной разведки как подразделения организации, а также о ее значении и эффективности для предприятия. Авторами проанализированы методы конкурентной разведки. Выявлены их достоинства и недостатки. В заключении делается вывод о том, что оценить результаты конкурентной разведки можно как в количественной, так и в качественной формах, однако, только их комплексное применение будет действительно эффективно и приведет к росту конкурентоспособности предприятия.

Ключевые слова: конкурентная разведка, эффективность, предприятие, национальная безопасность.

**RUCHKINA E. E.,
PECHERITSA E. V.**

THE VALUE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE FOR AN ENTERPRISE

ABSTRACT

The question of the essence of competitive intelligence as a subdivision of an organization, as well as its significance and effectiveness for an enterprise is considered. The authors analyzed the methods of competitive intelligence. Their advantages and disadvantages are revealed. In conclusion, it is concluded that it is possible to evaluate the results of competitive intelligence both in quantitative and qualitative forms, however, only their complex application will be really effective and will lead to an increase in the competitiveness of the enterprise.

Keywords: competitive intelligence, effectiveness, enterprise, national safety.

Введение

Многовековой опыт стран свидетельствует о высокой значимости разведывательной деятельности. Наглядным примером в истории является деятельность разведки во время Великой Отечественной войны – именно эффективно проведенная внешняя разведка выявила информацию о дате нападения немецких войск на страну. Благодаря результатам разведывательной деятельности, Сталин принял решение о мобилизации войск, что впоследствии оказало существенное влияние на ход войны. Казалось бы, несколько слов, однако, именно от них зависели не только жизни людей, но и вся национальная безопасность страны.

Конкурентная разведка – это интерпретированные в бизнес-сферу методы государственной разведки. Стоит учитывать, тот факт, что в коммерческую разведку переняты только законные методы деятельности. Тем не менее, преступные способы выявления информации также имеют место быть, однако, подобная деятельность является промышленным шпионажем и наказывается законом. Таким образом, как внешняя разведка выявляет угрозы национальной безопасности, так и коммер-

ческая разведывательная деятельность определяет угрозы внешней и внутренней среды предприятия.

В последние годы все больше российских [13, 14,15] и зарубежных [9, 10, 11] ученых уделяют внимание проблемам конкурентной разведки или бизнес-аналитики (определение зарубежных ученых). В непрерывно развивающейся среде рынка актуально постоянно обновлять информацию обо всех действиях, событиях внешней среды, обо всех решениях, реализуемых основными конкурентами для обеспечения долговременного и успешного функционирования на целевом рынке. Конкурентная разведка является незаменимым инструментом в данном деле [2].

В статье используются методы анализа научной литературы, обобщения и систематизации информации.

Результаты

На сегодняшний день большое количество предпринимателей недооценивают коммерческую разведку, считая, что это лишняя трата времени и ресурсов. Подобная тенденция связана с тем, что бизнесмены просто не видят прямой выгоды, выраженной в денежном эквиваленте от реализации

такого проекта. Однако, если проявить терпение и дальновидность, то систематизированная конкурентная разведка принесет организации больше пользы и выгоды, чем это могут некоторые топ-менеджеры. Более того, разведывательная деятельность формирует состояние защищенности предприятия от конкурентов, экономических спадов и многих других внешних факторов, что порой является наиболее важным преимуществом, чем преимущество по объему реализации продукции или прибыли.

В настоящее время предприниматели начинают все больше и больше осознавать ценность и выгоду наличия службы конкурентной разведки в организации. Однако, у каждого руководителя подобное осознание происходит разными путями, что непосредственно влияет на характер и форму процесса внедрения отдела коммерческой разведки.

Существуют следующие подходы к созданию подразделения конкурентной разведки на предприятии [4]:

- «вертикальный» подход. Само руководство осознает необходимость подразделения конкурентной разведки для более успешного ведения бизнеса;
- «эволюционный» подход. Данный вариант создания подразделения бизнес-разведки на предприятии является самым распространённым в общей практике. Суть подхода заключается в том, что развитие подразделения конкурентной разведки имеет постепенный характер. Начинается путь к созданию данного подразделения с появления должности финансового аналитика на предприятии, далее, создается техническая база для такой деятельности, что впоследствии расширяет круги сбора информации и его цели, что в конечном итоге приводит к формированию полноценного отдела коммерческой разведки;
- подход «энтузиастов». Данный подход заключается в том, что некий сотрудник-энтузиаст начинает добровольно заниматься конкурентной разведкой для повышения эффективности бизнес-процессов компании, связанных обычно с реализацией проектов, за которые отвечает этот работник. Несмотря на личную заинтересованность сотрудника и локальную реализацию, польза для компании от такой деятельности имеет масштабный характер. Данное явление крайне маловероятно, но имеет место быть.

В процессе успешного внедрения подразделения конкурентной разведки имеет весомую роль не только руководители предприятий, но и их сотрудники, так как без заинтересованности работников отдел будет работать неэффективно, что может поспособствовать приостановлению руководством разведывательной деятельности ввиду ее невыгодности. Весомая роль руководителей в данном процессе состоит в способствовании постоянному совершенствованию и всестороннему развитию отдела.

Однако, одного создания подразделения конкурентной разведки на предприятии мало для получения действительно полезных для компании результатов. Для эффективности работы сотрудникам необходимо иметь специальные знания и проводить конкурентную разведку корректно и четко, согласно ее принципам и методам.

Генерал Плэтт в своей книге «Информационная работа стратегической разведки. Основные принципы», вышедшей еще в середине 1950-х, и переиздающейся по сей день, показал, что факты в разведке сами по себе ничего не значат. Задача специалиста разведки (и Конкурентной разведки, в том числе) – верно интерпретировать факты. Ученый предлагает следующие принципы разведывательной деятельности [12]:

- 1) принцип целевого назначения;
- 2) принцип полноты информации (использование всевозможных источников данных);
- 3) принцип достоверности (определение уровня достоверности информации);
- 4) принцип прогнозируемости;
- 5) принцип постоянства (регулярность проведения конкурентной разведки);
- 6) принцип изменчивости (выявление изменений во внешней среде);
- 7) принцип разумной достаточности информации;
- 8) принцип познаваемости (определение причинно-следственных связей);
- 9) принцип учета особенностей (экономических, политических, социальных и тому подобное);
- 10) принцип своевременности (своевременное уведомление руководства о тех или иных результатах конкурентной разведки);

11) принцип уменьшающейся ценности (постоянное обновление информации).

Большинство перечисленных принципов имеют общеизвестное распространение по отношению к любым исследованиям. Однако, такие принципы как постоянство, изменяемость, разумная достаточность, своевременность, имеют особо важное значение при проведении конкурентной разведки и определяет уровень ее эффективности.

Немаловажным элементом конкурентной разведки являются методы ее реализации. Методы, используемые в конкурентной разведке, делятся на кабинетные и полевые [6]. Кабинетные методы и их сущность представлены в Таблице 1.

Данные методы имеют свою специфику и особенности, а также находятся под влиянием внешней среды, что нужно учитывать специалисту при проведении конкурентной разведки. Так, стоит отметить, что в интернете на сегодняшний день более информативными и полезными для компании будут социальные сети, нежели интернет-форумы и блогосферы, как это было раньше. В связи с этим, с помощью глубокого анализа поведения конкурентов в социальных сетях можно получить информацию об их планах развития, о состоянии компании, об их авторитете и популярности среди клиентов, а также о целевой аудитории.

Анализируя публикации в СМИ, сайты компаний-конкурентов и их страницы в социальных

сетях, можно сделать вывод о предпочтениях и интересах потенциальных покупателей. Основываясь на «поражениях и победах» конкурентов, на отзывах о них в независимых источниках Интернет, можно использовать собственную эффективную маркетинговую стратегию в социальных сетях [11].

Рассмотрим также полевые методы конкурентной разведки и их сущность (См. Табл. 2.)

Выставки-продажи на сегодняшний день теряют свою популярность – при анонсировании новых видов продукции все чаще отдается предпочтение публикациям в социальных сетях. Тем не менее, такая форма презентации до сих пор сохраняется и может иметь значение для получения информации в ходе конкурентной разведки в следствии контакта с носителями информации вживую.

Самым опасным, сложным, но в то же время самым эффективным методом конкурентной разведки является беседа с людьми. Особенность заключается в том, что в потоке разговора довольно просто перейти границу как правовых, так и этических норм общества, что превратит деятельность в промышленный шпионаж [5].

Также эффективным способом получения информации является SWOT-анализ. Суть метода заключается в изучении сильных и слабых сторон самой организаций, а также исследование рыночных возможностей и угроз. На практике исполь-

Таблица 1

Кабинетные методы конкурентной разведки и их сущность [6,9]

Метод	Сущность метода	Плюсы	Минусы
Интернет	Профессиональный поиск информации с использованием языка запросов поисковых систем, изучение сайтов конкурентов, а также организация мониторинга информации в социальных сетях с помощью роботов слежения	Высокая информативность метода, доступность	Необходимость приобретения специальных программ анализа и мониторинга, умение корректного поиска и извлечения ценной информацию
СМИ	Изучение и мониторинг информации в СМИ о конкурентах не только в электронном виде, но и в печатном виде, поскольку не все номера журналов и газет попадают в интернет-порталы, а именно – редко попадает реклама, в которой может содержаться полезная информация	Высокая информативность, доступность	Избыточность бесполезной информации, необходимость умение находить ценную информацию среди общих данных и спама
Официальные отчеты компаний	Изучение внутреннего состояния компаний посредством анализа бухгалтерской отчетности, информации о собственниках	Высокая результативности анализа информации	Необходимость наличия специальных знаний, ограниченный объем информации

Таблица 2

Полевые методы конкурентной разведки [6,9,11]

Метод	Сущность метода	Плюсы	Минусы
Выставки и конференции	На выставках можно увидеть образцы продукции, а главное – получить информацию, которая есть только в головах у людей, нигде не публиковалась и не будет опубликована, а также нередко появляется возможность пообщаться с руководителями компаний-конкурентов	Возможность приобретения исключительной ценной информации	Затратность метода, а также соблюдение как правовых, так и этических норм
Беседы с людьми	Человек обладает информацией, часть которой никогда и нигде не будет опубликована, часто люди выдают ценнейшую развединформацию, даже не понимая, что она может представлять для кого-то какую-то ценность	Возможность приобретения исключительной ценной информации	Необходимость наличия специальных навыков ведения диалога, а также соблюдение как правовых, так и этических норм

зуются следующие виды: экспресс SWOT-анализ и сводный SWOT-анализ. Суть экспресс SWOT-анализа заключается в изучении сильных и слабых сторон самой организаций, а также исследование рыночных возможностей и угроз. Сводный же вариант включает в себя деятельность экспресс

варианта с добавлением экспертных количественных оценок элементам этого анализа.

Это достаточно действенный и эффективный метод сбора информации, однако имеет свои недостатки. Преимущества и недостатки SWOT-анализа представлены в таблице 3.

Таблица 3

Преимущества и недостатки SWOT-анализа [8]

Преимущества	Недостатки
Простота проведения экспресс анализа	Трудность проведения сводного анализа
Выявление возможностей компании	Отсутствует временная динамика
Определение связей между недостатками и сильными сторонам	Не дает четких числовых показателей или руководств к действию
При сводном анализе учитываются актуальные реалии рынка	Используются субъективные показатели

Отметим, что конкурентная разведка не имеет строгих ограничений как в объеме ее реализации, так и в методах. Способы получения информации могут быть интерпретированы каждым сотрудником отдела по-своему, например, модернизировать каждый метод с учетом конкретной ситуации, поэтому субъективное мнение бизнес-аналитика чаще является катализатором развития, чем барьером на пути.

Процесс проведения конкурентной разведки состоит из следующих элементов, представленных на рисунке 1.

Несмотря на то, что система этапов конкурентной разведки имеет единый и общий характер, определение объема информации всегда

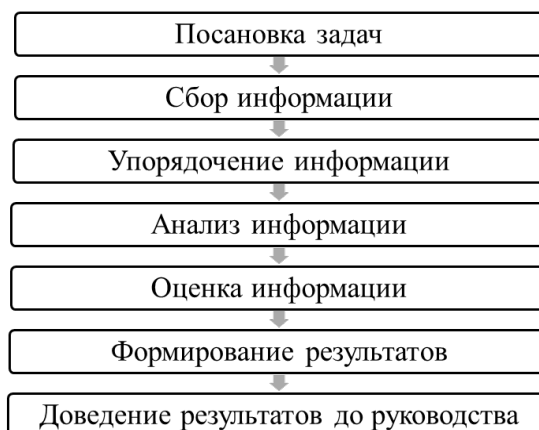


Рисунок 1 – Этапы конкурентной разведки

происходит индивидуально. Более того, сведения следует минимизировать, но в то же время они должны быть всесторонними и достаточными для исследования. Таким образом, специалисту необходимо четко понимать границу между избыточностью информации и ее недостаточностью, так как от этого зависит как качество исследования, так и ее затратность для предприятия.

Экономическая эффективность конкурентной разведки, как у многих других бизнес-проектов, оценивается путем сравнения затраченных расходов и полученной выгоды.

Предприятие способно посредством результатов коммерческой разведки повысить прибыль в 3 раза. Однако, прибыль может иметь специфическое выражение:

- 1) сокращение затрат по времени: на принятие управленческих решений, создание новых проектов;
- 2) сокращение материальных затрат, экономия ресурсов предприятия;
- 3) простот дополнительных доходов;
- 4) предотвращение и снижение издержек [7].

Данные результаты определяют выгодность и эффективность проведения деловой разведки. Главным условием высокой эффективности конкурентной разведки является квалификация специалиста. Так, порой малозатратная, но профессионально реализованная бизнес-разведка может принести весомые результаты, предотвратив материальные и моральные потери предприятия. Причем высокую квалификацию сотрудника определяют знания из самых разных областей наук: финансы, статистика, налоги, право, социология и т. д.

В связи с широким полем разведывательной деятельности, далеко не все топ-менеджеры способны оценить важность получаемой информации, что иногда является главным барьером для проведения экономически эффективной коммерческой разведки. Таким образом, эффективность деловой разведывательной деятельности зависит не только от качества и объема сбора информации, но и от ее оценки руководством предприятия, принимающим управленческие решения.

Существуют следующие способы оценки результатов конкурентной разведки: количественный,

качественный и вероятностный. Более того, в настоящее время получает широкое распространение метод качественно-количественных показателей.

Данный метод оценки позволяет оценить как количественные характеристики результатов (рост прибыли, рост рентабельности производства, повышение эффективности рекламной деятельности), так и качественные критерии (качество информационных документов; общая оценка результатов, число выявленных благоприятных для бизнеса возможностей, приток или отток клиентов предприятия, количество предупреждений о важных фактах и событиях).

Несмотря на то, что метод является комплексным, он имеет некоторый субъективный характер: используются как абсолютные, так и относительные показатели, выраженные в индексном виде в зависимости от того или иного факта разведывательной деятельности. Сложность и субъективизм оценки состоит именно в выведении индексной формы, а точнее – степени влияния того или иного факта конкурентной разведки.

Стоит отметить, что в процессе оценки результатов конкретной разведки важны не столько степень окупаемости деятельности, сколько уровень соответствия результатов приоритетам и стратегическим целям предприятия [2].

Так или иначе, регулярная профессиональная деятельность коммерческой разведки может считаться за конкурентное преимущество компании на рынке, так как порой ее результаты неопределимы.

Выводы

Информация – самый дорогой товар в современном мире, данный факт делает конкурентную разведку важным и актуальным элементом каждого предприятия. Систематическая организация конкурентной разведки, согласно ее методам, принципам и этапам реализации, позволяет предприятию оперативно реагировать на все изменения рынка, формируя устойчивость компании на внешние факторы и повышая уровень конкурентоспособности предприятия. Оценить результаты конкурентной разведки можно как в количественной, так и в качественной формах. Однако, только их комплексное применение является действительно эффективным.

Проявления выгоды от результатов коммерческой разведки может выражаться в избегании лишних материальных затрат компании, в дополнительных доходах, в экономии времени и ресурсов. Тем не менее, наиболее важным проявлением, на наш взгляд, являются: усиление конкурентных преимуществ, совершенствование технологий и концепций производства, а также стратегических и маркетинговых планов организации.

Обеспечение конкурентных преимуществ российских компаний перед западными (в том числе за счет конкурентной разведки) влечет усиление их позиций на внутреннем и внешних рынках, ведет к импортозамещению иностранной продукции на продукцию отечественного производства, повышает эффективность работы предприятий и, соответственно, получаемых доходов, и таким образом усиливает уровень национальной экономической безопасности РФ.

Список литературы

1. Грибов В.Д., Грузинов В.П., Кузьменко В.А. Экономика организации (предприятия): учебник. – М.: КноРус, 2014. – 407 с.
2. Доронин А. И. Бизнес-разведка. – М.: Ось-89, 2010. – 704 с.
3. Лемке Г.Э. Коммерческая разведка для конкурентного превосходства. – М.: Московская Финансово-Промышленная Академия, 2011. – 352 с.
4. Сатлер В.В. Использование конкурентной разведки для повышения конкурентоспособности предприятия [Электронный ресурс] // Актуальные вопросы экономических наук. – 2009. – С. 170-175. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-konkur..> (дата обращения 04.12.2020)
5. Соломанидина Т.О. Кадровая безопасность компании. – М.: Изд. «Альфа-Пресс», 2011. – 688 с.
6. Ющук Е. Л., Мальцева А.А. Конкурентная разведка. Учебное пособие в двух частях. – Екатеринбург: Изд-во УрГЭУ, 2015. – с. 224. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://ci-razvedka.ru/Docs/Uchebnik-Konkurentnaya-Razvedka-UrGEU-Part1.pdf> (дата обращения 09.12.2020)
7. Яковец Ю.В., Кузык Б.Н., Кушлин В.И. Прогнозирование, стратегическое планирование и национальное программирование: учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономика, 2013. – 604 с.
8. SWOT-анализ. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/glossary/swot-analiz/> (дата обращения: 08.12.2020)
9. Talaoui, Y. and Kohtamäki, M. (2020), «35 years of research on business intelligence process: a synthesis of a fragmented literature», Management Research Review, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. DOI: <https://doi.org/10.1108/MRR-07-2020-0386>
10. Nyanga, C., Pansiri, J. and Chatibura, D. (2019), «Enhancing competitiveness in the tourism industry through the use of business intelligence: a literature review» // Journal of Tourism Futures. Vol. 6 No. 2, pp. 139-151. DOI: <https://doi.org/10.1108/JTF-11-2018-0069>
11. Fahey, L. (2007), «Connecting strategy and competitive intelligence: refocusing intelligence to produce critical strategy inputs», Strategic Direction, Vol. 23 No. 4. DOI: <https://doi.org/10.1108/sd.2007.05623dad.003>
12. Platt, W. Strategic Intelligence Production. Basic Principles. – New York: Frederic A. Praeger, 1957.
13. Губернаторов А.М., Корецкая Л.К. Конкурентная разведка как эффективный инструмент конкурентной борьбы // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 2. – № 11. – С. 24-28.
14. Белова О.А., Сергеева И.А. Конкурентная разведка и промышленный шпионаж как инструмент конкурентной борьбы и обеспечения экономической безопасности // Сборники конференций НИЦ Социосфера. – 2020. – № 24. – С. 164-167.
15. Степченко Т.С., Довбыш В.Е. Промышленный шпионаж и конкурентная разведка как современные методы изучения ситуации на рынке // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 11-1 (64). – С. 900-903.

Статья поступила в редакцию 10 декабря 2020 г.
Принята к публикации 26 декабря 2020 г.

Ссылка для цитирования: Ручкина Е.Э., Печерица Е.В. Методы конкурентной разведки и их влияние на конкурентоспособность предприятия // Национальная безопасность и стратегическое планирование. 2020. № 4(32). С. 62-67. DOI: <https://doi.org/10.37468/2307-1400-2020-4-62-67>