

УДК 338.2

**Иванов Денис Дмитриевич**

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при

Президенте РФ, г. Санкт-Петербург

fortyna100@bk.ru

## **КЛАССИФИКАЦИЯ МЕТОДОВ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**Аннотация:** С целью достижения конкурентного превосходства над другими участниками рынка организации используют различные методы конкурентной разведки. В статье представлены классификации методов конкурентной разведки на предприятии, а также характеристика каждого из методов, их недочеты и преимущества, для быстрого выбора того или иного метода.

**Ключевые слова:** конкурентная разведка, методы конкурентной разведки, классификация методов конкурентной разведки.

**Ivanov Denis Dmitrievich**

Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration,

North-West Institute of Management

## **CLASSIFICATION OF METHODS OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE ENTERPRISE**

**Abstract:** enterprises often face the problem of low competitiveness. In order to achieve competitive advantage over other market participants, organizations use various methods of competitive intelligence. The article presents the classification of competitive intelligence methods in the enterprise, as well as the characteristics of each of the methods, their shortcomings and advantages, for quick selection of a particular method.

**Keywords:** competitive intelligence, competitive intelligence methods, classification of competitive intelligence methods.

В быстро меняющихся условиях современной экономики важно обеспечить экономическую безопасность компании от воздействия внутренних и внешних угроз. Конкурентная разведка повышает уровень конкурентоспособности и развития организации. В настоящее время около 97 процентов крупных компаний имеют в своей структуре службу деловой разведки для предупреждения внешних угроз и поиска новых направлений развития.

Конкурентная разведка - это целенаправленный сбор, обработка и анализ информации о конкурентах с целью использования полученных сведений. К сбору и оценке относятся сведения, касающиеся продуктов, потребителей и конкурентов. [3] Эти данные позволяют принимать верные управленческие решения, оценивать рынок и планы конкурентных организаций, а также поддерживать высокую конкурентоспособность компании. Иными словами, конкурентная разведка – это набор методов, инструментов и технологий, созданных для сбора и обработки информации. Отличие конкурентной разведки от промышленного шпионажа заключается в том, что конкурентная разведка для поиска информации использует открытые источники и не затрагивает неправомерные методы.

Достижение превосходства предприятия в конкурентной борьбе и экономическое выживание не представляется возможным без знаний о намерениях конкурентов, основных тенденциях деловой жизни, уровне рисков и рыночных факторов, влияющих на деятельность предприятия. [1]

Организация конкурентной разведки является важным звеном в повышении конкурентоспособности компании, так как с помощью методов деловой разведки оценивается внешняя среда, действия конкурентов, производится прогнозирование. Данные шаги позволяют выявить сильные и слабые стороны организации и на основе данной оценки принять эффективные управленческие решения, направленные на обеспечение экономической безопасности и минимизацию рисков.

Технология конкурентной разведки на предприятии – это процедура сбора и обработки информации о конкурентной среде. Технология конкурентной

разведки представляет собой разведывательный цикл, представленный на рисунке 1.

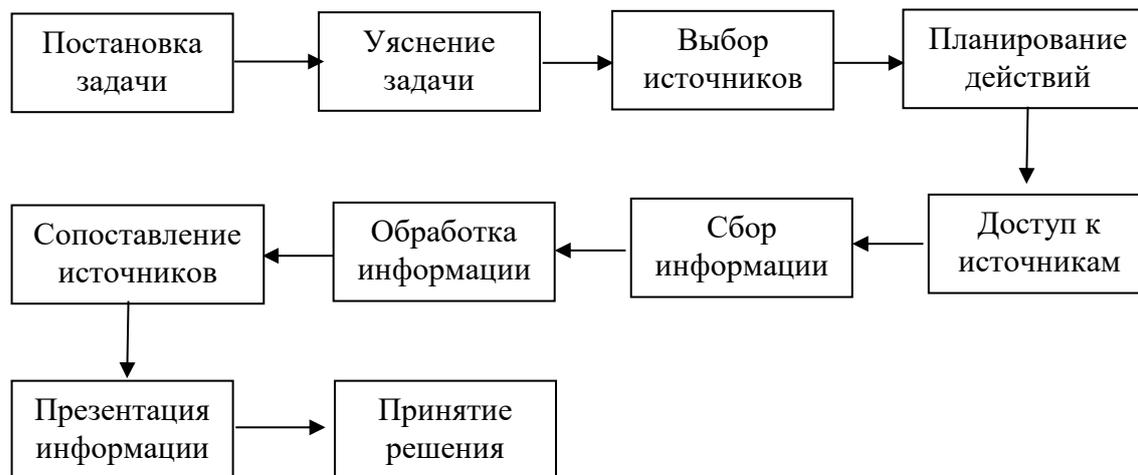


Рисунок 1 - Цикл конкурентной разведки [1]

Этапы постановки и уяснения деловой разведки позволит уклониться от лишних затрат, сформировать проблему и сфокусировать внимание на конкретных задачах.

Следующая ступень – это выбор источников. Проведение деловой разведки осуществляется с использованием информационных технологий, таких как: Интернет, базы данных, информационно-аналитические системы, средства хранения информации. Многообразие используемых источников получения данных и методов их анализа дает полное представление о сложившейся ситуации на рынке. Доступ к сети Интернет имеют как маленькие, так и большие компании, что позволяет использовать методы конкурентной разведки.

Анализ конкурентной среды направлен на выявление изменений, которые происходят во внешней среде и обоснование, как они повлияют на развитие компании.

На этапе обработки информации специалист конкурентной разведки осуществляет исследование, используя различные методы и источники.

Методы конкурентной разведки можно классифицировать по нескольким признакам: а) в зависимости от способа получения информации б) в зависимости от вида получаемой информации.

**А) По способу получения информации, исследователи условно выделяют:**

**1) «Традиционный метод»** - предполагает сбор и обработку информации путем:

- посещения конференций и собраний на которых присутствуют конкуренты;
- опроса и наблюдения;
- изучение СМИ и сети Интернет;
- опрос поставщиков и клиентов;
- обработка полученной информации.

Данный метод включает в себя следующие способы получения информации:

- получение информации из системы,
- получение информации из Интернет из поисковых машин,
- получение информации из социальных сетей, интернет-форумов, интернет-сайтов,
- получение информации из печатных и электронных средств массовой информации,
- получение информации из официальных, опубликованных отчетов компаний,
- получение информации на выставках и конференциях,
- получение информации из бесед с людьми,
- установление долговременных отношений и привлечение людей к сотрудничеству. [2]

Является основополагающим и простым методом конкурентной разведки, предоставляет данные о конкурентной среде.

**2) Второй метод - модель «пяти сил» М. Портера** – один из актуальных методов деловой разведки, определяющий возможности и опасности на рынке. Метод предполагает поиск информации по каждому из 5 пунктов:

потенциальные конкуренты на рынке (новые игроки), товары – заменители, поставщики, покупатели и уровень конкурентной борьбы. Другими словами, метод представляет анализ конкуренции в отдельной отрасли и предназначен для выбора и разработки стратегии бизнеса. [3]

Метод Модели М. Портера позволяет сделать качественную оценку рыночной позиции компании. Но минус данного метода состоит в том, что он не является подробным, а позволяет получить разведчику лишь общую картину о конкурентах (место организации на рынке, качество производства продукции, уровень конкурентоспособности) и не подразумевает выявление конкретных сведений об организации.

**3) Метод «Анализ конкурирующих гипотез».** Подразумевает исследование процессов с помощью мнений компетентных экспертов.

Суть метода заключается в сопоставлении различных аналитических мнений и гипотез, относительно действий конкурентных компаний. Аналитик будет проверять поочередно гипотезы до их опровержения, после чего, отметить. Такая процедура будет повторяться до тех пор, пока не будет обнаружена пригодная гипотеза. [3]

Плюсом данного метода является то, что аналитик обнаруживает данные, которые нуждаются в дополнительном анализе. А минус данного метода заключается в узком масштабе. Гораздо лучше оценивать одновременно сразу несколько возможных гипотез, сопоставляя их друг с другом и собранными данными.

Экспертные оценки могут применяться при определении альтернативных вариантов решения проблем, возможности наступления события, целей и задач управления. Инструментами данного метода могут быть опросы, интервью. Получаемое в результате обработки обобщенное мнение экспертов принимается как решение проблемы.

Применяется в случае, необходимости принятия решения в узком вопросе и критической оценки информации.

**4) Метод «сценариев»** предполагает выявление слабых мест

организации, предоставление объяснений для конкретной проблемы и относится к категории творческих методов. Эксперты выделяют несколько вариантов развития событий: оптимистический, пессимистический и наиболее вероятный. Метод позволяет выделить ряд факторов, которые в значительной степени влияют на исследуемую ситуацию. Кроме того, сотрудники могут просчитать каждый шаг, а компания будет готова к резким изменениям обстановки. [3]

Применяется в том случае, если возникли противоречивые данные из нескольких источников, и требуется обсудить несколько возможных сценариев развития событий.

**5) Метод обратного прогнозирования** основан формировании различных вариантов будущего. Разрабатываются сценарии, направленные от будущего к настоящему. Рассматривает все возможные варианты действий конкурента, исключает влияние прошлого опыта.

Первый этап – анализ возможных вариантов развития будущего, учитывая преимущества компании. Далее специалист ищет сценарии, которые основываются на конечной цели.

Следующий этап – это поиск путей достижения поставленной задачи.

На конечном шаге маловероятные шаги отклоняются.

Недостаток метода заключается в сложности и длительности его исполнения. [4]

**6) Метод «Альтернативных исходов»** представляет собой спектр интерпретаций для одной определенной проблемы конкурентной разведки. Зачастую бывает, что бизнес-стратегии имеют сильные различия и не имеют ни одного общего элемента. Метод полезен тем, что позволяет аналитику разработать и дать оценку долговременной перспективы, имея противоречивые данные от различных источников. [4]

Метод анализа альтернативных сценариев также позволит отыскать уязвимые места и нехватку активов.

**7) Метод «Анализ возможностей»** предполагает постановку аналитика на место конкурентной компании и разработку стратегии с позиции

управляющего. нужно сосредоточить внимание на тех мерах, которые может использовать ваша компания, чтобы затруднить конкурентам использование новой технологии. Аналитик производит разведку устанавливая параллели и предсказывая их исход. [6]

Преимущество данного метода заключается в выявлении рисков и возможностей компании, но его недостатком является высокий уровень погрешности.

**8) Метод «Анализ от противного»** предполагает собой уход от общепринятых базовых стандартов аналитики и изменение и расширение мышления. Данный метод полезен тем, что позволяет избежать общепринятые стереотипы и тщательно анализировать аналитику работу конкурентных организаций, что значительно повышает качество анализа. [6]

**9) Метод «Анализ событий»** является наиболее распространённым, среди методов конкурентной разведки. Он подразумевает общий анализ тенденций и изменений рынка, внешней конкурентной среды, особенностей стратегического планирования компаний (например, недавние закупки, данные о географии активности конкурента и т.д.). Полезность данного метода обусловлена тем, что он может обнаружить важные тенденции в конкурентной среде компании и послужить средством раннего предупреждения. [6]

**Б) В зависимости от вида получаемой информации** все методы можно разделить на:

**1) Поиск данных из открытых источников.** При данном методе агент получает данные из открытых источников, просматривая журналы, публикации и рекламы в СМИ и сети Интернет, финансовую и маркетинговую отчетность, находящуюся в открытом доступе и посещая различные выставки, конференции. Как правило, чем масштабнее организация, тем больше о ней сведений в открытых источниках.

Плюс данного метода заключается в его легкости. Но есть и обратная сторона. Открытую информацию тяжело фильтровать, так как на это требуется много временного ресурса, а также необходимо проверять, является ли она

актуальной и достоверной. [7]

2) **Поиск данных из закрытых источников.** Данный метод основан на сборе информации через самого конкурента, а именно:

- Опрос общих клиентов и поставщиков;
- Знакомство с сотрудниками организации;
- Пробная покупка или сотрудничество с организацией;
- Опрос бывших сотрудников;
- Различные опросы под видом покупателя, инвестора,

маркетингового исследователя или соискателя. [7]

Данные способы включают в себя поиск информации по всем методам, разобранным ранее.

Не всегда конкурентная разведка отвечает этическим нормам ведения честной борьбы, но как было отмечено ранее, всегда являются законными. Так и данный метод требует особых навыков умения внушать доверие, хитрости и провокаций.

Использование вышеперечисленных методов в комбинации друг с другом, позволит руководству компании оперативно реагировать на изменения ситуации на рынках, оценивать риски и возможности, прогнозировать их и, как следствие – принимать правильные управленческие решения. [8]

Итак, деловая разведка представляет большое количество методов. Каждый из них обладает определенными преимуществами. Основопологающим является традиционный способ – сбор и обработка информации из открытых источников.

### Список литературы

1. Конкурентная разведка. Учебное пособие / О. О. Подоляк, Е. Ю. Кузнецова. Екатеринбург: УрФУ, – 2012. – 93 с.
2. Баяндин Н. И. Деловая разведка: учебное пособие / Н.И. Баяндин. - Москва: ЕАОИ, 2010. - 160 с.
3. Конкурентная разведка: учеб. пособие: [в 2 ч.] / под ред. Е. Л.

Ющука, А. А. Мальцева – Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2015. – Ч. 1. – 210 с.

4. Лукаш Ю.А. Бизнес-разведка как составляющая обеспечения безопасности и развития бизнеса / Ю.А. Лукаш. - Москва, 2017. - 37 с.

5. Корниенко О.В. Микроэкономика для бакалавров с интерполяциями: учеб. пособие — 2-е изд., испр. и доп. / О.В. Корниенко. - Москва: Флинта, 2019. - 302 с.

6. Береснев В.Л. Феномен конкурентной разведки – Екатеринбург: 2010 – 52 стр.

7. Алябьева, К.В. Экономическая безопасность: учебное пособие — Санкт-Петербург: Интермедия, 2019. — 672 с.

8. Экономическая безопасность: Учебник и практикум / Кузнецова Е.И. — М.: Издательство Юрайт, 2018

Интернет-ресурсы:

9. Закон РФ «О частной детективной и охранной деятельности в Российской Федерации» от 11.03.1992 N 2487-1. - URL: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_385/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_385/) (дата обращения 26.11.2020).

10. Сатлер В.В. Актуальные вопросы экономических наук // Использование конкурентной разведки для повышения конкурентоспособности предприятия. 2009. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/ispolzovanie-konkurentnoy-razvedki-dlya-povysheniya-konkurentosposobnosti-predpriyatiya> (дата обращения 26.11.2020).