

РАЗДЕЛ 1

МОДЕЛИ, СИСТЕМЫ, СЕТИ В ЭКОНОМИКЕ И УПРАВЛЕНИИ

УДК 339.13

DOI 10.21685/2227-8486-2020-4-1

КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА В СТРУКТУРЕ СОВРЕМЕННОЙ ОРГАНИЗАЦИИ

Е. С. Грошева

COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE STRUCTURE OF A MODERN ORGANIZATION

E. S. Grosheva

Аннотация. *Предмет и цель работы.* Изучается конкурентная разведка с точки зрения эффективного инструмента менеджмента с целью определения ее места в структуре современной организации и выявления алгоритма работы. *Методы.* В основу проведенного исследования легли труды ученых по данной тематике, как российских, так и зарубежных, а также публикации представителей профессионального сообщества специалистов конкурентной разведки. *Результаты и выводы.* По итогам работы были выделены уровни конкурентной разведки в соответствии с уровнями управления организацией, разработана современная модель разведывательного цикла, изучены варианты внедрения разведывательных методов в деятельность компании и предложена универсальная модель организации соответствующей службы на предприятии. Полученные в ходе исследования модели могут быть адаптированы в любой организации и использованы для дальнейшего изучения конкурентной разведки как бизнес-процесса.

Ключевые слова: менеджмент, система управления, разведывательный цикл, конкурентная разведка, деловая разведка.

Abstract. *Subject and goals.* This work is devoted to the study of competitive intelligence from the point of view of an effective management tool to determine its place in the structure of a modern organization and identify the work algorithm. *Methods.* The study was based on the works of domestic and foreign scientists on this topic, as well as publications by representatives of the professional community of competitive intelligence specialists. *Results and conclusions.* Based on the results of the work, the levels of competitive intelligence were determined in accordance with the of organization managements levels, the modern model of the intelligence cycle was developed, options for introducing competitive intelligence into the company's activities were studied, the universal model of organization competitive intelligence service in the company was proposed. The models obtained in the research can be adapted in any organization and used for further study of competitive intelligence as a business process.

Keywords: management, management system, intelligence cycle, competitive intelligence, business intelligence.

Введение

Проблема сохранения устойчивого конкурентного преимущества актуальна для любой компании, особенно в условиях глобальной конкуренции. Обостряющаяся конкурентная борьба требует от руководства незамедлительных и правильных решений в отношении возникающих возможностей и рыночных угроз, что нельзя сделать без постоянного отслеживания информации о бизнес-среде компании.

Организация процесса отслеживания информации, ее сбора, хранения, а также оценки и анализа требует наличия определенно организованной системы в структуре предприятия, отвечающей за экономическую безопасность. Помимо этого, своевременное выявление вероятных рисков, угроз и возможностей, в том числе тех, что, на первый взгляд, не имеют прямого отношения к среде функционирования предприятия, с целью определения стратегических перспективных сценариев развития событий, а также стратегических и тактических ошибок невозможно без использования специфических методов.

Описанными возможностями обладает такой инструмент, как конкурентная разведка, в некоторых источниках именуемая как маркетинговая, коммерческая, стратегическая, деловая или бизнес-разведка.

Компании постоянно находятся в процессе изменений, как собственных (своей структуры, товаров и услуг, каналов распространения, коммуникации и т.д.), так и окружающих (окружение компании и условия функционирования). Это обуславливает рост потребности в конкурентной разведке как мощном способе анализа среды функционирования и получения своевременной информации с целью принятия верных решений и развития конкурентных преимуществ [1].

Конкурентная разведка как эффективный бизнес-инструмент

Внедрение инструментов и методов конкурентной разведки обладает своими возможностями и высокой степенью экономической отдачи, обеспечивает конкурентные преимущества и позволяет избежать многих ошибок и угроз [2].

Е. Л. Ющук отмечает, что применение конкурентной разведки должно быть систематическим, так как разовые обращения в итоге дают минимум результата. Исключительно только на постоянной основе мониторинг, анализ и оценка ситуации позволят компании максимально развить свои конкурентные преимущества [3].

Если методы конкурентной разведки применяются непрерывно, это позволяет в разы увеличить шансы компании на благоприятное будущее [4], так как в этом случае руководство организации будет заранее осведомлено и подготовлено на основании:

- прогнозов изменений конъюнктуры рынка, действий контрагентов, политических и законодательных преобразований;
- выявления потенциальных конкурентов, утечек информации, угроз безопасности организации;
- анализа новых технологий, патентов, лицензий и других результатов интеллектуальной деятельности;
- оценки создания, приобретения нового бизнеса, расширения имеющегося предприятия, открытия новых направлений;

– постоянного сбора и анализа сведений о партнерах, конкурентах и клиентах [5].

Безусловно, данный список не является окончательным и с развитием конкурентной разведки будет дополняться и другими вопросами. Однако уже данные возможности позволяют руководству компаний принимать решения на основе актуальной и достоверной информации и четко проанализированных прогнозов.

С помощью инструментов конкурентной разведки руководители нередко также могут получить обратную связь о собственном бизнесе (взгляд со стороны), а также избежать ошибок своих конкурентов или, наоборот, поучиться на их успехах, тем самым превратив собственные слабости в преимущества.

Из приведенного списка видно, что конкурентная разведка затрагивает различные аспекты ведения бизнеса. Чаще всего выделяют три основных уровня конкурентной разведки: стратегический, оперативный и тактический в соответствии с уровнями управления организацией (табл. 1).

Таблица 1

Уровни конкурентной разведки (составлена автором на основе [6])

Уровень конкурентной разведки	Объекты анализа	Задачи
Стратегический уровень	Окружающая и внутренняя среда компании	1) долгосрочное целеполагание (10 лет); 2) планирование и координация ресурсов в соответствии с целями; 3) прогнозирование возможных рисков и выработка возможных сценариев ухода от них; 4) прогнозирование экономической, политической и технологической ситуации; 5) разработка рекомендаций
Тактический уровень	Конкретные события и факты, касающиеся повседневной деятельности компании	1) уточнение целей и планов на краткосрочные периоды (до трех лет) 2) анализ действующих и выявление потенциальных конкурентов, прогнозирование их планов; 3) анализ и оценка партнеров; 4) анализ и оценка поставщиков; 5) разработка клиентского профиля
Оперативный уровень	Непредвиденные изменения внешней среды, внезапно возникающие риски, угрозы, способные повлиять на деятельность компании в текущей или краткосрочной перспективе	1) краткосрочное планирование (квартальные, месячные, недельные, дневные планы и нормативы); 2) регулирование и контроль выполнения планов; 3) мониторинг информации об окружающей компанию среде; 4) своевременное предоставление отчетов руководству о результатах анализа и оценки текущей и прогнозируемой ситуации

Таким образом, задачи, которые решает конкурентная разведка на разных уровнях ведения бизнеса, говорят о ней как об эффективном бизнес-инструменте, позволяющем не только получить представление о реальном положении дел, но и спрогнозировать наиболее вероятные события как на краткосрочную, так и долгосрочную перспективы [7].

В общем виде конкурентная разведка представляет собой стратегический инструмент, позволяющий систематически и своевременно получать актуальную информацию, необходимую при принятии управленческих решений. В основе процесса конкурентной разведки лежит разведывательный цикл из четырех (постановка задачи, сбор информации, анализ информации, представление результатов) [8] или пяти (целеполагание и планирование, сбор данных, обработка и хранение данных, анализ данных, распространение информации) [9] этапов в зависимости от выстроенных внутри компании процессов.

С развитием концепции конкурентной разведки, ее методов и инструментов произошло и совершенствование разведывательного цикла (рис. 1).

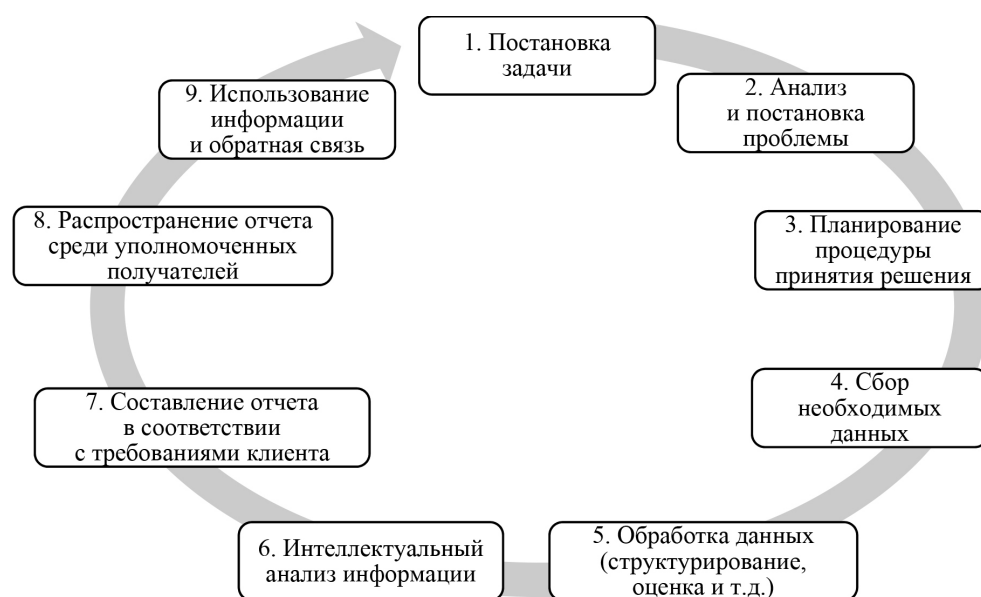


Рис. 1. Современный разведывательный цикл

Приведенная обновленная модель разведывательного цикла в некоторой степени превосходит его классическое представление в виде пятифазной модели. Во-первых, разбиение этапа целеполагания и планирования на отдельные фазы «постановка задачи», «анализ и постановка проблемы» и «планирование процедуры принятия решения» позволяет более тщательно определить цель проведения конкурентной разведки, выявить требования заказчика и согласовать план сбора и анализа информации.

Включение в цикл фазы «обработка данных» позволяет проводить более тщательную обработку исходных данных и их структурирование, а также передать гораздо лучшего качества входные данные для выполнения последующего интеллектуального анализа.

Деление этапа «распространение информации» на «составление отчета в соответствии с требованиями клиента» и «распространение отчета среди уполномоченных получателей» позволяет усовершенствовать способы представления и распространения конечного продукта конкурентной разведки до заказчика. Также цикл дополнен фазой «использование информации и обратная связь»: после принятия того или иного решения руководство компании предоставляет обратную связь о качестве и эффективности проведенной конкурентной разведки. В соответствии с полученной обратной связью, корректировками и обновленными задачами разведывательный цикл вновь инициируется.

С учетом объемов информации, огромного количества информационных потоков и каналов взаимодействия, числа участников и их целей конкурентная разведка из инструмента исследования конкурентной среды превратилась в сложный многогранный бизнес-процесс, что подтверждают проведенные и опубликованные ранее результаты собственных исследований, в рамках которых был представлен и подробно описан алгоритм процесса конкурентной разведки [10, 11].

Организация конкурентной разведки на предприятии

В любой организации так или иначе изначально присутствуют элементы конкурентной разведки: специалисты по маркетингу и продажам собирают и консолидируют информацию о контрагентах компании, специалисты финансового отдела или бухгалтерии на основании поступающих финансовых документов могут сделать выводы о финансовом состоянии партнеров, конкурентов, клиентов и т.д.

Все сведения, поступающие в организацию в процессе выполнения привычных процедур, несут в себе важные аспекты разведывательного характера, но им не уделяется достаточно внимания. В результате информация, которая может быть чрезвычайно важной для руководства компании не анализируется должным образом или вовсе теряется, так как используется лишь в рамках выполнения узкоспециализированных задач конкретного подразделения.

Еще одной негативной тенденцией, особенно часто встречающейся на крупных предприятиях со сложной структурой управления, является информационная зависимость топ-менеджеров компании от своих подчиненных.

Это происходит по двум причинам. Во-первых, менеджеры высшего звена зачастую не владеют эффективными технологиями анализа данных, поэтому вынуждены пользоваться сведениями, полученными от подчиненных им руководителей нижестоящих подразделений, ввиду необходимости обработки и анализа большого объема информации для принятия того или иного решения.

Во-вторых, каждый руководитель среднего звена стремится в первую очередь к развитию собственного подразделения и при предоставлении информации руководству может заведомо приукрасить ситуацию или вовсе опустить некоторые важные негативные сведения, что приводит к недостоверности и неполноте этой информации.

Внедрение конкурентной разведки в деятельность предприятия целесообразно лишь на постоянной основе, так как разовое или краткосрочное ис-

пользование разведывательных методов не приводит к достижению высоких показателей эффективности.

Для любой компании целесообразна организация собственного процесса конкурентной разведки, координатором которого может быть как отдельно созданное подразделение (служба) конкурентной разведки, если это крупное предприятие, так и один или несколько ответственных сотрудников – в небольшой организации.

На рис. 2 представлена универсальная модель организации службы конкурентной разведки на предприятии.

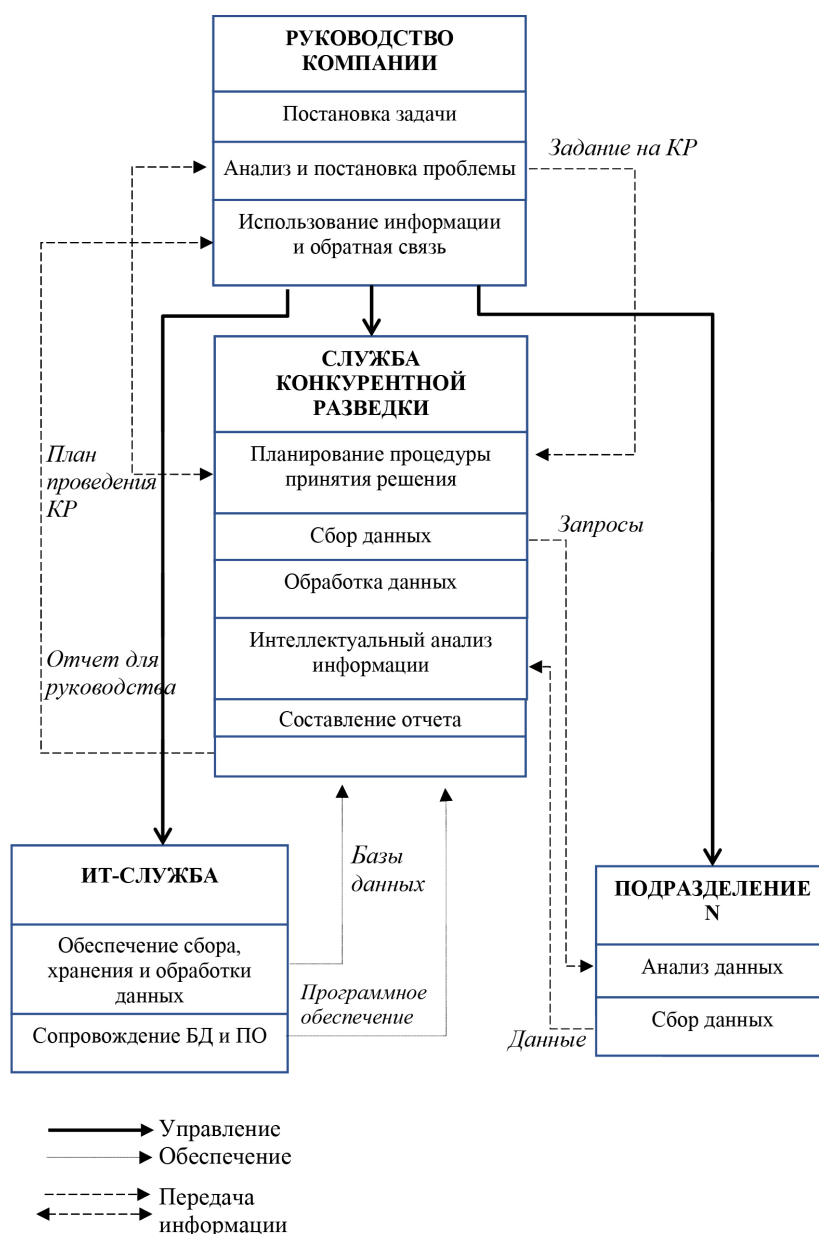


Рис. 2. Универсальная модель организации службы конкурентной разведки на предприятии

В случаях, когда для решения поставленной руководством задачи недостаточно внутренних (материальных, финансовых или человеческих) ресурсов, требуются применение передовых технологий обработки данных, наличие специализированного программного обеспечения или когда объем информации, необходимый для проведения анализа, слишком большой, имеет смысл обратиться в стороннюю организацию, агентства, выполняющие услуги конкурентной разведки, т.е. передать часть или всю работу на аутсорсинг.

Прибегнуть к аутсорсингу имеет смысл также при необходимости снижения финансовых издержек (содержание собственной службы достаточно дорого) или при отсутствии на данный момент времени опытных специалистов в штате компании (поиск и найм высококвалифицированных кадров в области конкурентной разведки могут длиться достаточно долго).

Необходимым условием успешного выполнения конкурентной разведки является тесное взаимодействие подразделений компании со службой конкурентной разведки для оперативного обмена необходимыми данными.

Не менее важным в процессе организации службы конкурентной разведки является налаживание быстрого взаимодействия с ИТ-службами, на которые возлагается функция по обеспечению сбора, хранения и обработки данных, техническому сопровождению баз данных и программного обеспечения.

Предложенная модель может быть масштабирована для крупного бизнеса по принципу: центральная служба – служба филиала – служба подразделения и т.д. – в зависимости от количества уровней управления организации.

Выводы и результаты

Организация на предприятии конкурентной разведки в соответствии с масштабом бизнеса способствует достижению следующих целей:

- сохранение и развитие конкурентных преимуществ бизнеса;
- своевременное обнаружение явных и скрытых угроз со стороны внутренней и внешней среды;
- определение новых возможностей развития бизнеса.

Однократное применение инструментов конкурентной разведки не дает того эффекта, который возможно получить при комплексном подходе и организации процесса конкурентной разведки на предприятии на постоянной основе.

В зависимости от масштабов компании можно рассмотреть несколько вариантов организации конкурентной разведки:

- одним или несколькими координаторами процесса (для небольших организаций);
- собственной службой (для крупного бизнеса);
- аутсорсингом.

По результатам проведенного исследования был смоделирован современный разведывательный цикл, соответствующий реалиям нынешней экономики и расширяющий привычные четырех- и пятифазные модели.

На основании предложенной современной модели разведывательного цикла разработана универсальная модель организации службы конкурентной разведки на предприятии, которая может быть адаптирована к бизнесу любого масштаба.

Библиографический список

1. Seyyedamiri, N. Competitive Intelligence and Developing Sustainable Competitive Advantage / N. Seyyedamiri, S. Shirkavand, M. Chalak, N. Razaeei // *AD-minister*. – 2017. – Vol. 30. – P. 173–194. – URL: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.9>
2. Скупов, Б. Основы деловой разведки на предприятиях строительного комплекса / Б. Скупов. – URL: <https://ardexpert.ru/article/4927>
3. Юшук, Е. Л. Что конкурентная разведка может сделать для вашей компании / Е. Л. Юшук. – URL: http://old.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2987
4. Конкурентная разведка : учеб. пособие / под ред. Е. Л. Юшука, А. А. Мальцева. – Екатеринбург : Изд-во Урал. гос. эконом. ун-та, 2015. – Ч. 1. – 210 с.
5. Kahaner, L. Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top / L. Kahaner. – New York : Simon & Schuster, 1997. – 300 p.
6. Форум сообщества практиков конкурентной разведки (СПКР). – URL: <http://forum.razved.info/>
7. Михалина, Л. М. Конкурентная разведка : учеб. пособие / Л. М. Михалина. – Челябинск : Изд. центр ЮУрГУ, 2017. – 121 с.
8. Нежданов, И. Ю. Аналитическая разведка для бизнеса / И. Ю. Нежданов. – Москва : Ось-89, 2008. – 336 с.
9. Bartes, F. Five-phase model of the intelligence cycle of Competitive Intelligence / F. Bartes // *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*. – 2013. – Vol. 61 (2). – P. 283–288.
10. Сетевые технологии в экономике и образовании / И. Г. Кревский, Ю. С. Артамонова, З. А. Дивненко, Т. В. Глотова, С. В. Матюкин, А. А. Тусков, Ю. В. Шленов, М. Ю. Шленова, Е. С. Юдина. – Пенза : Поволжская школа бизнеса, 2016. – 228 с.
11. Application of information technologies in competitive intelligence / L. N. Semerkova, A. P. Zaretsky, Z. A. Divnenko, E. S. Grosheva, G. V. Vishnevskaya // 20th IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements (SCM) : proceedings. – IEEE, 2017. – P. 804–807.

References

1. Seyyedamiri N., Shirkavand S., Chalak M., Razaeei N. *AD-minister*. 2017, vol. 30, pp. 173–194. Available at: <https://doi.org/10.17230/ad-minister.30.9>
2. Skupov B. *Osnovy delovoy razvedki na predpriyatiyakh stroitel'nogo kompleksa* [Fundamentals of business intelligence at construction enterprises]. Available at: <https://ardexpert.ru/article/4927> [In Russian]
3. Yushchuk E. L. *Chto konkurentnaya razvedka mozhet sdelat' dlya vashey kompanii* [What competitive intelligence can do for your company]. Available at: http://old.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2987 [In Russian]
4. *Konkurentnaya razvedka: ucheb. posobie* [Competitive Intelligence: a textbook]. Eds. E. L. Yushchuk, A. A. Mal'tsev. Ekaterinburg: Izd-vo Ural. gos. ekonom. un-ta, 2015, part 1, 210 p. [In Russian]
5. Kahaner L. *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top*. New York: Simon & Schuster, 1997, 300 p.
6. *Forum soobshchestva praktikov konkurentnoy razvedki (SPKR)* [Forum of the Community of Competitive Intelligence Practitioners (CIC)]. Available at: <http://forum.razved.info/> [In Russian]
7. Mikhulina L. M. *Konkurentnaya razvedka: ucheb. posobie* [Competitive intelligence: a textbook]. Chelyabinsk: Izd. tsentr YuUrGU, 2017, 121 p. [In Russian]

8. Nezhdanov I. Yu. *Analiticheskaya razvedka dlya biznesa* [Analytical intelligence for business]. Moscow: Os'-89, 2008, 336 p. [In Russian]
9. Bartes F. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis* [Journal of the University of Agriculture and Silviculturae Mendelianae Brunensis]. 2013, vol. 61 (2), pp. 283–288.
10. Krevskiy I. G., Artamonova Yu. S., Divnenko Z. A., Glotova T. V., Matyukin S. V., Tuskov A. A., Shlenov Yu. V., Shlenova M. Yu., Yudina E. S. *Setevye tekhnologii v ekonomike i obrazovanii* [Network technologies in economics and education]. Penza: Povolzhskaya shkola biznesa, 2016, 228 p. [In Russian]
11. Semerkova L. N., Zaretskyi A. P., Divnenko Z. A., Grosheva E. S., Vishnevskaya G. V. *20th IEEE International Conference on Soft Computing and Measurements (SCM): proceedings*. IEEE, 2017, pp. 804–807.

Грошева Екатерина Сергеевна
преподаватель,
кафедра цифровой экономики,
Пензенский государственный
университет
(Россия, г. Пенза, ул. Красная, 40)
E-mail: e.yudina@outlook.com

Grosheva Ekaterina Sergeevna
lecturer,
sub-department of digital economy,
Penza State University
(40 Krasnaya street, Penza, Russia)

Образец цитирования:

Грошева, Е. С. Конкурентная разведка в структуре современной организации / Е. С. Грошева // Модели, системы, сети в экономике, технике, природе и обществе. – 2020. – № 4 (36). – С. 5–13. – DOI 10.21685/2227-8486-2020-4-1.