

УДК 338.27: 502.131.1  
DOI 10.14258/epb202455

## КОНКУРЕНТНАЯ РАЗВЕДКА В СИСТЕМЕ УПРАВЛЕНИЯ УСТОЙЧИВЫМ РАЗВИТИЕМ БИЗНЕСА

Н. В. Воротий

Забайкальский государственный университет (Чита, Россия)

Статья посвящена вопросам конкурентной разведки как гибридного механизма стратегического управления и маркетинга организаций. Анализ конкурентной разведки в организационном, правовом, экономическом и маркетинговом аспектах позволяет актуализировать как трансформацию внутренних бизнес-процессов, так и позиционирование в среде, а значит, и смену управленческой парадигмы компаний. Выявлена методологическая проблема выбора корректных метрик для оценки эффективности конкурентной разведки. Сделаны выводы о возрастающей роли конкурентной разведки в условиях изменения ESG-повестки и общей проблематики устойчивого развития бизнеса. Исследование проблемы конкурентной разведки корреспондирует с общей тенденцией развития цифровой экономики, а соответственно, вскрываются и аспекты использования информационных технологий наряду с традиционными методами ее проведения. Описаны как прямые, так и косвенные эффекты от конкурентной разведки, а также диагностический эффект, связанный с оценкой компетентности руководства компаний и, в целом, уровня развития деловой культуры.

**Ключевые слова:** конкурентная разведка, стратегическое управление, конкурентоспособность, устойчивое развитие бизнеса, безопасность организации.

## COMPETITIVE INTELLIGENCE IN THE MANAGEMENT SYSTEM FOR SUSTAINABLE BUSINESS DEVELOPMENT

N. V. Voroty

Transbaikal State University (Chita, Russia)

The article is devoted to the issues of competitive intelligence as a hybrid mechanism for strategic management and marketing of organizations. Analysis of competitive intelligence in organizational, legal, economic and marketing aspects allows us to update both the transformation of internal business processes and positioning in the environment, and therefore a change in the company's management paradigm. The methodological problem of choosing the correct metrics for assessing the effectiveness of competitive intelligence has been identified. Conclusions are drawn about the growing role of competitive intelligence in the context of changes in the ESG-agenda and the general issues of sustainable business development. The study of the problem of competitive intelligence corresponds with the general trend in the development of the digital economy, and, accordingly, aspects of the use of information technology are revealed, along with traditional methods of its implementation. Both direct and indirect effects from competitive intelligence are described, as well as a diagnostic effect associated with assessing the competence of company management and, in general, the level of development of business culture.

**Keywords:** competitive intelligence, strategic management, competitiveness, sustainable business development, organizational security.

**В**ведение. Компании, работающие в динамичной, рискованной рыночной среде, вынуждены находиться в условиях многозадачности и многоплановости: одновременно контролируя внутренние бизнес-процессы и внеш-

нюю среду, отслеживать и агрегировать колоссальное количество информационных потоков. Признавая природу социально-экономической системы как перманентно пребывающей в динамике и стремящейся к нахождению точки равновесия, отметим

в качестве главной цели управления такими системами — повышение их устойчивости на каждом этапе эволюции и одновременно сохранения потенциала развития и изменений.

Руководство и собственники компаний одновременно должны как минимум прорабатывать механизмы управления в двух временных пластиах — текущем оперативном и долгосрочном, стратегическом. С учетом уровня неопределенности и динамики изменений среды (а на протяжении второй половины XX — первой четверти XXI в. отчетливо наметилась тенденция — общая скорость изменений среды становится выше, чем скорость реакции организаций на эти изменения), возрастает роль сценарного анализа, управления по «слабым сигналам», работы с большими данными.

Принятие качественных стратегических решений возможно только в следующих условиях: а) достаточная информационная обеспеченность, осознание глобальных трендов и выявление локальных тенденций; б) наличие временного преимущества перед конкурентами в принятии принципиальных долгосрочных решений. В связи с этим возрастает роль конкурентной разведки как гибрида маркетинговых исследований и стратегического планирования и наработки опыта ее применения компаниями с целью повышения устойчивости развития бизнеса и снижения финансовых потерь.

Изучение феномена конкурентной разведки и ее применение компаниями в контексте современных вызовов, таким образом, находится в пулье актуальных научных тем.

Исследование проблемы конкурентной разведки в различных ее аспектах сформировало солидную научную базу как в зарубежной (Л. Кахарен, У. Плэтт, Дж. Прескот, С. Миллер, Я. Херринг), так и в отечественной литературе (Ю. Н. Адашкевич, Н. И. Борисов, З. А. Дивненко, А. М. Губернаторов, А. Е. Игнатьев, А. А. Кравцов, Г. Э. Лемке, Ш. М. Магомедов, М. М. Малаховская, Е. Н. Парфенова, В. В. Романов, Е. Э. Ручкина, В. В. Сатлер, Л. Н. Семеркова, Н. А. Шарипова и др.)

Обзор публикаций по теме исследования позволяет сделать следующие выводы.

Имеются терминологически близкие дефиниции: «конкурентная разведка», «бизнес-разведка», «корпоративная разведка» «конкурентный анализ», «деловая разведка», «аналитическая разведка»; отсутствует единая методика оценки KPI конкурентной разведки, но в целом индикаторы сводятся к финансовым показателям и маркетинговым эффектам; существуют межстрановые различия в самом подходе к организации конкурентной разведки, ее масштабов и систематичности проведения, а также использования результатов; вопросы иден-

тификации источников информации и методов конкурентной разведки остаются дискуссионными.

**Цель и методы исследования.** Разнообразие подходов к определению конкурентной разведки вызывает необходимость их систематизации. Целью исследования является актуализация феномена конкурентной разведки как комплексного механизма получения и обработки маркетинговых данных и их применения в стратегическом планировании.

Исследование проблемы конкурентной разведки в организационно-управленческом, маркетинговом, экономическом и правовом аспектах проводилось на основе научных публикаций отечественных ученых с применением методов компаративистики, контент-анализа, структурного анализа, научной индукции, систематизации и агрегирования данных.

**Результаты исследования и их обсуждение.** Организация ставит перед собой долгосрочную перманентную задачу — выживание в конкурентной среде, укрепление своих позиций, опираясь на опыт, а следовательно, и учитывая ошибки других игроков. Конкурентная разведка позволяет создать качественную информационно-аналитическую платформу принятия решений, обеспечив больший временной диапазон для маневров, что в условиях актуальных повесток рынка имеет колossalное значение для конкурентной борьбы.

Смыслоное наполнение термина «Конкурентная разведка» как сложного феномена подлежит стратификации. Содержательно его можно определить как «...важнейший инструмент минимизации рисков и обеспечения прибылей... система раннего предупреждения о намерениях конкурентов...» [1, с. 103]; «интерпретированные в бизнес-сфере методы государственной разведки...» [2, с. 62], но с существенным уточнением об ограниченных ресурсах и инструментах, доступных только правоохранительным органам и государственным спецслужбам [3]. Это «...инструмент изучения конкурентной среды, направленный на сбор и анализ необходимой для заказчика информации об интересующем объекте (конкуренте, партнере, потенциальном инвесторе), используемый в рамках закона и соблюдением этических правил ведения бизнеса в целях эффективности управления компанией...» [4]. Конкурентная разведка — это информационно-аналитическая работа, «сбор и обработка данных из разных источников для выработки управленческих решений с целью повышения конкурентоспособности коммерческой организации...» [3]. Данные, полученные посредством конкурентной разведки, применяются как в тактических целях, так и «для избрания стратегических направлений развития компании» [5, с. 166].

Принципиальные характеристики иных способов работы с информацией представлены в таблице 1.

Таблица 1  
Принципиальные характеристики иных способов работы с информацией

Бенчмаркинг	Промышленный шпионаж
Одна из функций маркетинговых исследований, нацеленная на отбор и изучение лучших образцов конкурентного поведения	Незаконный доступ к информации, преследуется

Примечание. Составлено автором.

Атрибутами конкурентной разведки являются:

1. Работа с открытыми источниками, достоверными данными, обладающими надежностью и полнотой.
2. Целевой характер проведения разведки, позволяющий держать фокус и аккумулировать ресурсы.
3. Мониторинг среды должен быть строго в рамках этических норм и закона.
4. Метрики — прибыль, объем экономии средств и минимизация ущерба.

5. Систематичность, обеспечивающая панельный характер исследований и объективность выводов.

6. Работа со «слабыми сигналами» и периодический пересмотр приоритетных областей анализа.

7. Выяснение ядра проблемы и детерминант.

8. Работа с долговременными устойчивыми трендами и локальными возмущениями исследуемых систем.

9. Величина и риски транзакционных издержек как мера стоимости информации.

10. Репутационный капитал компании как критерий выбора методов разведки.

Конкурентная разведка нацелена на повышение устойчивости компании, достижения равновесия между целями бизнеса, социальной ответственностью и экологическим балансом.

«Основой конкурентной разведки является понимание между информацией и данными» [6, с. 26]. Источниками информации может служить как финансовая, так и нефинансовая отчетность компании в открытом доступе. «Система интегрированной отчетности используется для обеспечения высокого качества корпоративной отчетности, связывая финансовую отчетность с раскрытием ESG-данных, тем самым повышая уровень информационной удовлетворенности стейкхолдеров» [7].

Конкурентная разведка может быть описана в следующей системе целей (табл. 2).

Таблица 2  
Параметры конкурентной разведки в разрезе «цель — результат»

Цель	1. Обеспечение технического превосходства	2. Обеспечение стратегического преимущества	3. Обеспечение финансовой устойчивости
Механизм	Изучение производственных аспектов деятельности конкурентов и сопоставления с располагаемыми производственными мощностями, их качеством, инновационностью, производительностью и т. д.	Оценка корпоративной политики и стратегии, управленческого потенциала	Анализ отчетности из открытых источников о финансово-хозяйственной деятельности
Фокус	Анализ продуктов компаний-конкурентов, политика управления трудовыми, производственными, информационными ресурсами, технологические решения и ноу-хау конкурентов	Анализ организационной структуры, ключевых переменных компаний, критичных для долгосрочного развития	Показатели деловой активности и финансовой устойчивости конкурентов
Результат Прямые/косвенные эффекты	Получение объективных данных о наличии/отсутствии технологического разрыва и его степени; осознание временного лага в развитии производственной системы своей компании и конкурентов.	Осознание диспозиций на стратегической карте конкурентов	Получение объективных данных о финансовых угрозах и степени финансового благополучия компании в разрезе конкурентного анализа
Области применения/ управленческие решения	Внесение необходимых изменений в организацию бизнес-процессов, корректировка технической политики компании, трансформация цепочки ценности	Корректировки стратегических целей, тактики, изменение темпов реализации стратегических проектов	Корректировка финансовой политики, акселерация инвестиционных проектов, корректировка систем управления рисками

Примечание. Составлено автором.

В настоящее время в российской практике стратегического управления прослеживается тенденция недооценки возможностей применения конкурентной разведки как эффективного инструмента принятия решений. В частности, это отмечает Р. В. Денисов: «Только 7–9% компаний используют деловую разведку как набор методов и приемов, позволяющих провести анализ действий конкурентов и выработать соответствующее правленческое решение» [8, с. 240].

Конкурентная разведка, таким образом, решает комплекс организационно-управленческих задач как текущего, так и перспективного назначения. Использование данного инструмента характеризует и определенный уровень управленческой зрелости. Недооценка конкурентной разведки (неумение ее организовать, прямые ошибки в ее проведении, отсутствие компетенций специалистов, желание сократить расходы на аналитику, неспособность увидеть объекты исследования и др.) приводит к потере состояния защищенности. При этом именно качественно проведенный анализ конкурентов создает устойчивое конкурентное преимущество как «длительной выгода» применения некоторой уникальной, создающей потребительскую ценность, стратегии» [9].

Отметим, что организационные аспекты конкурентной разведки касаются способа сбора информации. Распространение в практике компаний получили следующие форматы: исследование группой энтузиастов из числа сотрудников маркетинговой службы; наличие специализированного отдела; обращение к сторонним экспертам и специализированным агентствам; создание в компании подразделения, профессионально обслуживающего нужды связанных подразделений (маркетингового, финансового отдела, отдела НИОКР и внедрения инноваций), выполняющего и внешние заказы. Выбор конкретной формы организации конкурентной разведки определяется набором факторов: финансовых, компетентностных, временных, а также ожидаемыми результатами в связке «затраты — эффекты».

Дискуссионным остается вопрос о разделении конкурентной разведки и маркетинговых иссле-

дований. В целом, маркетинговые аспекты конкурентной разведки заключаются в использовании широкого набора инструментов и методов, обеспечивающих понимание рыночных тенденций. При этом характер применяемых инструментов зависит от типа конкурентного поведения компании, ее модели вести конкурентную войну, а также намерениями реализовывать агрессивную или оборонительную политику.

Следует заметить, что правовые аспекты конкурентной разведки заключаются в характере и состоянии нормативно-правовой базы страны резидента, расхождении в законодательстве относительно защиты информации, строгости санкций за нарушение норм доступа к информационным данным. Вместе с тем правовая база для проведения конкурентной разведки в полной мере еще не сформировалась [10], что вызывает определенные сложности ее полноценного осуществления.

Учитывая динамику развития информационных технологий, конкурентная разведка получила существенный толчок к развитию в эпоху распространения Интернета. Одновременно возрос уровень рисков в разрезе информационной безопасности, что является дополнительным вызовом как для методологии конкурентной разведки, так и для системы экономической безопасности организации.

**Заключение.** Конкурентная разведка фокусируется на конкретных факторах внешней среды, предоставляя информационно-аналитическую платформу для принятия решения, обеспечивая центры принятия решений временем — критически важным в конкурентной борьбе. Сбор информации из открытых источников и преобразование ее в базу разработки стратегии организации позволяет компании повысить уровень осведомленности, реактивности, снизить риски или минимизировать потери от них, обеспечить выживание и развитие в долгосрочной перспективе. В настоящее время отчетливо прослеживается тенденция возрастающей роли конкурентной разведки в условиях изменения ESG-повестки и общей проблематики устойчивого развития бизнеса.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Адашкевич Ю.Н. Конкурентная разведка (бизнес-разведка) // Современная конкуренция. 2007. № 5. С. 103–108.
2. 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: 10.37468/2307-1400-2020-4-62-67.
3. Дивненко З.А., Семеркова Л.Н., Юдина Е.С., Использование информационных технологий конкурентной разведке // XI Международная конференция «Российские регионы в фокусе перемен»: сборник докладов. Екатеринбург, 17–19 ноября 2016 г. Екатеринбург, 2016. Ч. I. С. 579–591.

4. Магомедов Ш. М. О роли бизнес-разведки в процессах формирования стратегии развития хозяйственного общества // Российское предпринимательство. 2017. Том 18, № 17. С. 2553–2564. DOI: 10.18334/gr. 18.17.38254.
5. Белова О. А., Сергеева И. А. Конкурентная разведка и промышленный шпионаж как инструмент конкурентной борьбы и обеспечения экономической безопасности // Сборник конференции НИЦ Социосфера. 2020. № 24. С. 164–167.
6. 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.
7. Санникова И. Н., Семиколенова М. Н. Нефинансовая отчетность: практика формирования и мониторинга esg-данных // Экономика Профессия Бизнес. 2024. № 1. С. 64–71.
8. Денисов Р. В. Особенности применения деловой разведки в России // Вестник РУДН. Серия Экономика. 2011. № 5.
9. Лапицкая Л. В. Конкурентный анализ и маркетинговое исследование: соотношение понятий и аналитических процедур проведения // Экономика и экологический менеджмент. 2012. № 2. С. 247–254.
10. Кравцов А. А., Кондряшов С. С., Жанкевич И. О. Формирование института подготовки специалистов конкурентной разведки в России как адекватный ответ нарастающей экономической экспансии зарубежных стран // Вестник МГЛУ. 2016. Вып. 2 (741). С. 254–259.

## REFERENCES

1. Adashkevich Yu. N. Competitive intelligence (business intelligence) // Modern competition. 2007. No. 5. Pp. 103–108.
2. Ruchkina E. E., Pecheritsa E. V. Methods of competitive intelligence and their impact on the competitiveness of an enterprise // National Security and Strategic Planning. 2020. No. 4 (32). Pp. 62–67. DOI: 10.37468/2307-1400-2020-4-62-67.
3. Divnenko Z. A., Semerkova L. N., Yudina E. S. Use of information technology for competitive intelligence. XI International Conference «Russian Region in Focus of Change: collection of papers. Ekaterinburg, November 17–19, 2016. Ekaterinburg, 2016. Part 1. Pp. 579–591.
4. Magomedov Sh. M. On the role of business intelligence in the processes of forming the development strategy of a business society. Russian Entrepreneurship. 2017. Volume 18. No. 17. Pp. 2553–2564. DOI: 10.18334/gr. 18.17.38254.
5. Belova O. A., Sergeeva I. A. Competitive intelligence and industrial espionage as a tool for competition and ensuring economic security. Collections of conferences of the Scientific Research Center Sociosphere. 2020. No. 24. Pp. 164–167.
6. Gubernatorov A. M., Koretskaya L. K. Competitive intelligence as an effective tool for competition. Economics and management: problems, solutions. 2018. Т. 2. №. 11. Pp. 24–28.
7. Sannikova I. N., Semikolenova M. N. Non-financial reporting: practice of generating and monitoring ESG data. Economy Profession Business. 2024. No. 1. Pp. 64–71.
8. Denisov R. V. Features of the use of business intelligence in Russia. Bulletin of RUDN University. Economics Series. 2011. No. 5.
9. Lapitskaya L. V. Competitive analysis and marketing research: the relationship between concepts and analytical procedures. Economics and environmental management. 2012. No. 2. Pp. 247–254.
10. Kravtsov A. A., Kondrashov S. S., Zhankevich I. O. Formation of an institute for training competitive intelligence specialists in Russia as an adequate response to the growing economic expansion of foreign countries. Bulletin of MSLU. 2016. Iss. 2 (741). Pp. 254–259.

Поступила в редакцию: 18.06.2024.

Принята к печати: 30.09.2024.