

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2025. № 1.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.1.68>

УДК 658.15 : 338.246] : 005.21

*О. М. Савицька,
к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту підприємств,
Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-1053-209X>
Г. Д. Федоренко,
магістрант кафедри менеджменту підприємств,
Факультет менеджменту та маркетингу,
Національний технічний університет України «Київський політехнічний
інститут імені Ігоря Сікорського»
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0004-5342-6918>*

АНАЛІЗ РОЛІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ У ПРОТИДІЇ ФІНАНСОВО-ЕКОНОМІЧНИМ ЗАГРОЗАМ ПІДПРИЄМСТВА

*O. Savytska,
PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of
Management of Enterprises, National Technical University of Ukraine “Igor
Sikorsky Kyiv Polytechnical Institute”
G. Fedorenko,
Master’s student of the Department of Management of Enterprises,
National Technical University of Ukraine “Igor Sikorsky Kyiv Polytechnical
Institute”*

ANALYSIS OF THE ROLE OF COMPETITIVE INTELLIGENCE IN COUNTERING FINANCIAL AND ECONOMIC THREATS TO AN ENTERPRISE

У статті досліджено теоретико-методологічні засади та практичні аспекти використання конкурентної розвідки як інструменту забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства. Розглянуто еволюцію концепції конкурентної розвідки, її роль у сучасному бізнесі. Проаналізовано різні підходи до визначення сутності конкурентної розвідки, зокрема: як систематичного процесу збору та аналізу інформації, як стратегічного інструменту конкурентної боротьби та як елемента системи управління ризиками. Систематизовано основні типи економічних загроз (ринкові, фінансово-економічні, технологічні, регуляторні та політичні, репутаційні) та визначено роль конкурентної розвідки у їх нейтралізації. Досліджено міжнародний досвід впровадження практик конкурентної розвідки, зокрема проаналізовано географічний розподіл рівня використання конкурентної розвідки у різних країнах. Виявлено, що лідерами у впровадженні конкурентної розвідки є Японія (97-99 % підприємств), США (82 %) та провідні європейські країни, тоді як в Україні цей показник залишається відносно низьким (3-5 %). Розглянуто практичні аспекти формування, організації, створення та подальшого функціонування підрозділу конкурентної розвідки на підприємстві, включаючи питання необхідності залучення висококваліфікованого кадрового (інтелектуального) потенціалу. Приділено увагу розмежуванню понять конкурентної розвідки та промислового шпигунства, підкреслено важливість дотримання етичних норм ведення бізнесу при зборі такої інформації. Визначено ключові функції конкурентної розвідки в системі економічної безпеки підприємства та проаналізовано її роль у процесі прийняття стратегічних управлінських рішень. Сформульовано рекомендації щодо необхідності використання результатів аналізу ролі конкурентної розвідки у системі фінансово-економічної безпеки підприємств, визначено перспективні напрями подальших досліджень, зокрема щодо впровадження цифровізації, в т.ч. технологій штучного інтелекту та аналітики великих даних у практику конкурентної розвідки компаній.

The article examines the theoretical and methodological foundations and practical aspects of using competitive intelligence as a tool to ensure the financial and economic security of an enterprise. The evolution of the competitive intelligence concept and its role in modern business are considered. Different approaches to defining the essence of competitive intelligence are analyzed, in particular: as a systematic process of collecting and analyzing information, as a strategic tool for competitive struggle and as an element of the risk management system. The main types of economic threats (market, financial and economic, technological, regulatory and political, reputational) are systematized and the role of competitive intelligence in their neutralization is determined. The international experience of implementing competitive intelligence practices is studied, in particular, the geographical distribution of the level of competitive intelligence use in different countries is analyzed. It is established that the leaders in the implementation of competitive intelligence are Japan (97-99% of enterprises), the USA (82%) and leading European countries, while in Ukraine this figure remains relatively low (3-5%). The article considers practical aspects of the formation, organization, creation and further functioning of the competitive intelligence unit at the enterprise, including the need to attract highly qualified personnel (intellectual) potential. Attention is paid to the distinction between the concepts of competitive intelligence and industrial espionage, the importance of observing ethical business standards when collecting such information is emphasized. The key functions of competitive intelligence in the economic security system of the enterprise are defined and its role in the process of making strategic management decisions is analyzed. Recommendations are formulated on the need to use the results of the analysis of the role of competitive intelligence in the financial and economic security system of enterprises, promising areas for further research are identified, in particular the introduction of digitalization, including artificial intelligence technologies and analytics of extensive data in the practice of competitive intelligence of companies.

Ключові слова: конкурентна розвідка, інформаційно-аналітичне забезпечення, фінансово-економічна безпека підприємства, цифровізація.

Keywords: competitive intelligence, information and analytical support, financial and economic security of the company, digitalization.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. В час посилення конкурентної боротьби та глобалізації ринків, особливо актуалізується питання системного вдосконалення фінансово-економічної безпеки підприємства. Сучасні економічні загрози відрізняються різноманітністю форм прояву, а також характеризуються активними трансформаційними процесами. Як наслідок, дана специфіка зовнішнього середовища вимагає від підприємств постійної роботи над розробкою та впровадженням все ефективніших засобів виявлення і протидії. У цьому контексті конкурентна розвідка виступає як стратегічний інструмент забезпечення фінансово-економічної безпеки та конкурентоспроможності підприємства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Найвагоміший внесок у дослідження процесів конкурентної розвідки серед українських науковців зробили: Захарченко В. І. [1], Живко З. Б., Керницький І. С., Квашук Д. М., Когут Ю. І. [2], Копитко М. І., Копотун І. М., Лєгомінова С. В., Пар'єва О. О., Стайкупа С., Івахненко М., Коровіна М., Колпиков А. [3], Колосок А. М., Скорук О.В., Сумець О. М., Тумар М. Б. та інші. Предметом їхнього інтересу став аналіз особливостей реалізації конкурентної розвідки на підприємствах.

Автори Захарченко В.І., Єрмак С.О., Башинська І.О.Ковтуненко Ю.В., Мельниченко Д.О., Пар'єва О.О., Свічко С.О., Філіппова С.В., Чукурна О.П. у науковій праці на тему: «Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави» запропонували нове вирішення прикладної проблеми із розроблення прикладних засад забезпечення розвитку інструментарію конкурентної розвідки і безпекоорієнтованого

управління у трансформаційній економіці, а також науково обґрунтували новий інструментарій конкурентної розвідки для безпекоорієнтованого управління та визначили зміст системи захисту бізнесу в стратегії розвитку інноваційно-активних підприємств, яка реалізується за умов невизначеності та неоднозначності перебігу економічних і правових процесів. Автори сформували модель ділових зв'язків конкурентів на ринку промислової продукції з відповідним визначенням їх баз даних, представили результати перевірки контрагентів в межах заходів конкурентної розвідки, визначили ролі аудиторських та консалтингових фірм, маркетингових досліджень у проведенні таких заходів, обґрунтували інформаційні потреби забезпечення інноваційно-інвестиційного розвитку на основі сучасних методів аналізу у конкурентній розвідці [1].

Автор Квашук Д.М. у своїй дисертації представив теоретико-методичні аспекти економічної безпеки машинобудівних підприємств, визначив можливості використання світового досвіду інформаційно-аналітичного забезпечення економічної безпеки з використанням інструментів конкурентної розвідки для підприємств України, надав пояснення результатам комплексного аналізу економічної безпеки машинобудівних підприємств, запропонував авторський підхід до формування комплексного показника економічної безпеки машинобудівних підприємств та модель процесу інформаційно-аналітичного забезпечення їх економічної безпеки, розробив практичні рекомендації щодо організації роботи відділу конкурентної розвідки [2].

Автор Куценко О. А. у рамках наукового дослідження на тему: *«Формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства»* обґрунтував систему управління забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств шляхом використання системного, інноваційного, інформаційного підходів, розробив та представив механізм управління забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємств, який сформовано шляхом дотримання процесного, системного і ситуаційного підходів та визначення набору дій, взаємопов'язаних етапів, елементів щодо

управління нею та дозволяє розробити заходи щодо нейтралізації загроз, ризиків, впливу факторів ринкового середовища, способи відновлення та підтримання рівня фінансово-економічної безпеки підприємств, що гарантуватиме успішне їх функціонування протягом коротко- та довгострокового періоду [3-6].

Як вітчизняні, так і іноземні дослідники вивчали комплекси заходів, що використовуються для збору, зберігання та аналізу інформації про конкурентів, зовнішнє та внутрішнє середовище, а також виявляли взаємозв'язок між активністю у сфері конкурентної розвідки та конкурентоспроможністю підприємств, зокрема, її вплив на технологічну оптимізацію діяльності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Тема конкурентної розвідки привертає все більше уваги з боку наукової спільноти. Однак, низка ключових аспектів у наукових працях багатьох авторів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, потребують поглибленого вивчення методологічні засади інтеграції конкурентної розвідки в систему фінансово-економічної, соціально-економічної, енерго-екологічної безпеки підприємств, а також розробка механізмів організації та адаптації міжнародного досвіду конкурентної розвідки до специфіки функціонування українських підприємств, як на вітчизняному, так і на міжнародному ринках в контексті інтеграції, глобалізації та цифровізації бізнесу і трансформації економік різних країн світу.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є дослідження теоретико-методологічних засад та практичних рекомендацій, що спрямовані на збільшення ефективності процесів конкурентної розвідки у системі протидії економічним загрозам на підприємстві.

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання: систематизувати та розвинути теоретичні положення щодо сутності конкурентної розвідки як інструменту забезпечення економічної безпеки підприємства; проаналізувати сучасні економічні загрози та визначити роль конкурентної розвідки в їх ідентифікації та нейтралізації; сформувати

рекомендації щодо вдосконалення організаційно-економічного механізму конкурентної розвідки на підприємстві.

Опис методики (структури, послідовності) проведення дослідження.

Методологічною основою дослідження є системний підхід до вивчення економічних явищ і процесів, що дозволяє розглядати конкурентну розвідку як один із компонентів системи фінансово-економічної безпеки підприємства. У процесі дослідження використано такі методи: метод наукової абстракції та теоретичного узагальнення – для уточнення понятійного апарату дослідження; системний аналіз – для визначення місця конкурентної розвідки в системі фінансово-економічної безпеки підприємства; статистичний аналіз – для обробки емпіричних даних щодо економічних загроз; компаративний аналіз – для вивчення міжнародного досвіду організації конкурентної розвідки.

Виклад основного матеріалу й отриманих наукових результатів. У сучасному світі завдання і роль конкурентної розвідки в контексті збереження ефективності ведення бізнесу суб'єктами господарювання тільки набирає актуальності. Ця теза підтверджується в тому числі і у взаємозв'язку зі зменшенням середньої тривалості життя компаній за індексом Standard & Poor 500 з 1965 по 2030 рр. [7-10]. Паралельно, 22-е щорічне глобальне опитування керівників компаній PwC [9] виявило критичний розрив між даними, необхідними для прийняття рішень щодо довгострокового успіху бізнесу, та «вичерпністю» даних, отриманих щодо основних бізнес-заходів. Важливість цієї прогалини в даних подвійна. По-перше, це підштовхує керівників до висновку, що виключно великий обсяг даних має призвести до прийняття кращих рішень. Однак, це не є відображенням істини, оскільки перспективи великих даних ґрунтуються на «функціонуванні параметрів обсягу, різноманітності та достовірності, щоб гарантувати, що вони є цінним ресурсом для підприємства». Таким чином саме по собі накопичення великого обсягу даних без ефективного алгоритму їхнього опрацювання є марним. По-друге, незважаючи на активне дослідження аналітики даних, бізнес-аналітики та

аналітики великих даних [17] приведений вище розрив не зменшився між 2009 і 2019 роками [9].

Таким чином, для успішного функціонування на сучасному ринку необхідно застосовувати новий підхід, який найкраще підсумував О.Е. Вілсон [18]. В своїх дослідженнях він прийшов до думки: «Ми тонемо в інформації, водночас відчуваючи голод до мудрості. Відтепер світом керуватимуть синтезатори, люди, здатні збирати потрібну інформацію в потрібний час, критично про неї мислити та робити важливі рішення з розумом». Організації повинні діяти мудро, керуючись розвідкою, а не даними, інформацією чи знаннями [15]. Прескотт, Джухарі та Стівенс, а також Марсіал [16] узагальнили появу конкурентної розвідки як основоположного фактора, який надає доступ до своєчасного та мудрого прийняття рішень. Потребують уточнення питання: що саме є конкурентною розвідкою, що вона передбачає і які визнані ключові принципи сприяють її практичному застосуванню та теоретичному розвитку?

Визначення сутності поняття «конкурентна розвідка» має демонструвати концептуальні основи, що керують його практикою – практикою навичок, мистецтва та науки. Попри те, що вчені та практики вже більше століття широко дають тлумачення конкурентної розвідки, відсутність консенсусу призвела до того, що сукупність знань не була сформована. Попередні дослідження, присвячені цьому питанню, обмежуються одним науковим та емпірично перевіреним визначенням конкурентної розвідки.

Найбільш всеосяжним тлумачення терміну «конкурентна розвідка», на думку авторів є те, яке надали за результатами своїх досліджень Мадурейра та ін. В ньому конкурентну розвідку розглядають як «процес і перспективні практики, які використовуються для отримання знань про конкурентне середовище для покращення ефективності організації» [15]. Однак, незважаючи на те, що зміст цих емпіричних доказів є новаторським, спостерігаються і обмеження [13]: по-перше, набір із 20 інтерв'ю є нижчим від рекомендованого порогу репрезентативності вибірки [15]; по-друге, вибірка є потенційно неповною щодо детального розгляду всіх когорт зацікавлених сторін і

спотворена щодо її географічного охоплення; по-третє, немає тріангуляції результатів. Таким чином, підвищення валідності, надійності та застосовності уніфікованого погляду конкурентної розвідки [15] є критичною дослідницькою прогалиною надзвичайної важливості для обґрунтування майбутньої теорії, що стане основою для практики та освітніх процесів.

Аналіз теоретичних підходів до визначення сутності конкурентної розвідки дозволяє виділити декілька концептуальних напрямків її розуміння.

Перший підхід розглядає конкурентну розвідку як систематичний процес збору та аналізу інформації про зовнішнє та внутрішнє середовище підприємства. При цьому акцент робиться на легальності отримання інформації та етичності методів її збору, що принципово відрізняє конкурентну розвідку від промислового шпигунства. Важливо підкреслити, що в рамках цього підходу конкурентна розвідка виступає не просто як інструмент збору інформації, а як комплексна система аналітичної обробки даних для прийняття управлінських рішень.

Другий підхід акцентує увагу на стратегічному характері конкурентної розвідки, розглядаючи її як інструмент конкурентної боротьби. У цьому контексті конкурентна розвідка спрямована на виявлення потенційних загроз та можливостей у конкурентному середовищі, що дозволяє підприємству своєчасно адаптувати свою стратегію. Особливу роль відіграє аналіз конкурентних стратегій, технологічних інновацій та ринкових тенденцій.

Третій підхід розглядає конкурентну розвідку через призму управління ризиками. В цьому випадку основна увага приділяється ідентифікації та оцінці можливих загроз економічній та фінансовій безпеці підприємства. Конкурентна розвідка виступає як інструмент раннього попередження, що дозволяє виявляти потенційні проблеми на початкових етапах їх формування.

На основі аналізу існуючих підходів можна сформулювати відносно поглиблене визначення сутності зазначеного поняття: *«конкурентна розвідка – це комплексна система заходів, що враховує організаційну, виробничу, технічну й інформаційну складові діяльності підприємства, та спрямована на*

забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства шляхом своєчасного виявлення та інтерпретації сигналів про загрози і можливості суб'єкта бізнесу у його зовнішньому та внутрішньому середовищі».

Більшість компаній (38 %) розглядають конкурентну розвідку як здатність швидко реагувати на зміни середовища. Інші вважають її інструментом бізнес-аналітики для кращого розуміння конкуренції (35 %) або процесом збору й аналізу нових знань про бізнес-середовище (32 %) [8].

Дослідження показало, що організації використовують конкурентну розвідку передусім для моніторингу ринкового середовища (47 %) та швидкого виявлення можливостей і загроз (44 %). Менш поширеними цілями є аналіз конкурентів (29 %) та відстеження відгуків клієнтів (26 %) [8].

У бізнес-діяльності конкурентна розвідка найчастіше застосовується у плануванні (31 %), обслуговуванні клієнтів (29 %), управлінні відносинами з клієнтами (28 %) та маркетингу (25 %). Для реалізації конкурентної розвідки організації активно використовують різні ІТ-інструменти, серед яких системи управління документами (24 %), фінансові та бухгалтерські системи (23 %), системи управління продажами (22 %) та CRM-системи (21 %) [8].

Компанії, які активно впроваджують конкурентну розвідку, зазвичай використовують SWOT-аналіз (32 %), аналіз п'яти сил Портера (19 %), аналіз ключових факторів успіху (17 %) та причинно-наслідковий аналіз (17 %). Дослідження виявило сильну кореляцію понять теоретичної складової між використанням цих методів та різними цілями конкурентної розвідки.

Основними перевагами від впровадження конкурентної розвідки організації називають краще розуміння клієнтів та їхніх уподобань (29 %), покращення якості управлінських рішень (28 %), швидшу реакцію на зміни середовища (27 %) та глибше розуміння клієнтської бази (26 %) [8].

Отож, конкурентна розвідка для підприємств вже давно є невід'ємним інструментарієм їх стратегічного управління в умовах динамічних змін ринкового середовища. Проте важливо розуміти тонку грань між законною діловою практикою та промисловим шпигунством. *Суттєва відмінність між*

конкурентною розвідкою та промисловим шпигунством полягає в легітимності методів збору інформації. Конкурентна розвідка базується на зборі інформації з відкритих і легально доступних джерел: з публічних звітів, ринкових досліджень, публікацій в ЗМІ, соціальних мережах та офіційних заявах компаній. З іншого боку, промислове шпигунство включає незаконні дії, такі як злом комп'ютерних систем, крадіжка комерційної таємниці, підкуп співробітників або використання прихованих засобів спостереження.

Конститутивним методом збору інформації в системі конкурентної розвідки є аналіз відкритих джерел інформації. Згадаємо, у 1966 році важливість open source intelligence (розвідки з відкритих джерел) була офіційно визнана на найвищому рівні, коли та той час президент Сполучених Штатів Америки Ліндон Джонсон на церемонії присяги директора ЦРУ Річарда М. Хелмса наголосив, що найвищі досягнення ґрунтуються не на таємній інформації, а на систематичному та ретельному аналізі опублікованих джерел інформації.

Статистика підтверджує цю тезу: за даними спеціаліста з аналітики Центрального розвідувального управління США Шермана Кента, ще у 1947 році до 80 % необхідної інформації отримувалось саме з відкритих джерел. Згодом, у 1976-1977 роках, керівник Розвідувальне управління Міністерства оборони США генерал-лейтенант С. Вілсон зазначав, що частка розвідданих з відкритих джерел складає орієнтовно 90 % [4].

Масштаби використання відкритих джерел вражають. Наприклад, під час підготовки звіту ЦРУ «Enterprise-Level Computing in Soviet Economy» у 1987 році аналітики протягом року щоденно обробляли близько 7 мільйонів слів, аналізуючи 347 відкритих джерел [4].

У Сполучених Штатах розвідка з відкритих джерел регулюється на державному рівні. Ключовим органом є *Рада з питань захисту відкритих джерел* (DOSC), яка консультує керівництво Міністерства оборони та координує діяльність підрозділів OSINT. Паралельно армійський стандарт «АТР 2-22.9» встановлює основні концепції та методологію роботи з відкритими джерелами [4].

Сучасні технології суттєво розширили потенціал розвідки з відкритих джерел. Пошукові інструменти сервісу Google дозволяють отримувати цінну інформацію навіть про найбільш закриті держави та організації, що підкреслює необхідність відповідального підходу до використання таких інструментів.

Отож, за своєю суттю, конкурентна розвідка для суб'єктів господарювання і бізнесу стосується процесу збору, аналізу та застосування інформації про їх конкурентне середовище у відповідній галузі, що включає дослідження конкуренції, ринкових тенденцій, нормативних змін і технологічного прогресу.

Завдяки програмам конкурентної розвідки компанії можуть прогнозувати зміни на ринку, виявляти нові можливості, нейтралізувати загрози та формувати ефективні стратегії з метою збереження конкурентної переваги.

В подальшому викладенні матеріалу доцільно розглянути головні елементи конкурентної розвідки, а також їхні ключові переваги та особливості.

Перший тип конкурентної розвідки, *стратегічна розвідка*, є вирішальним для планування на високому рівні. У цьому контексті структурні підрозділи підприємства і спеціалісти, які задіяні в процесах конкурентної розвідки, а також менеджери, що здійснюють управлінські функції над цими процесами, зосереджуються на зборі інформації про довгострокові події та тенденції в галузі, зміни в поведінці споживачів, технологічний прогрес і загальний напрямок ринку. Наступним кроком буде здійснення аналізу ширшого ринкового середовища, який акцентуватиметься на більшій кількості інформації, наприклад, демографічні та економічні показники, нормативні зміни. Даний процес називається *ринковою розвідкою (або корпоративною розвідкою)* і є критично важливим для розуміння контексту, в якому функціонує компанія.

Тактична конкурентна розвідка стає особливо актуальною, коли необхідно приймати швидкі та оптимально обґрунтовані рішення. Вона передбачає збір інформації про ціни конкурентів, їхню рекламну діяльність, тактики продажів та інші короткострокові стратегії. Ці дані є життєво

важливими для команд продажів та операційних відділів, оскільки дозволяють оперативно реагувати на дії конкурентів. Додатково, тактична розвідка може включати аналіз клієнтських відгуків, спостереження за соціальними мережами та моніторинг виходу на ринок нових продуктів або послуг на ринку, задля підсилення здатності компанії до оперативного реагування.

На завершення розглянемо оперативну розвідку, яка концентрується на аналізі продуктів і послуг конкурентів, включаючи їхні функціональні характеристики, якість та продуктивність дозволяє компаніям покращувати власні пропозиції та виявляти незайняті ніші на ринку. Такий підхід сприяє розумінню потреб і вподобань споживачів, що допомагає розробляти більш ефективні маркетингові стратегії та підвищувати лояльність клієнтів.

На рис. 1 представлено ключові функції конкурентної розвідки в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства.



Рис. 1. Ключові функції конкурентної розвідки в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства

Джерело: розроблено авторами на основі: [5]

Підприємства в сучасних умовах ведення фінансово-господарської діяльності стикаються з низкою загроз, які характеризуються підвищеною складністю, високою динамікою трансформацій та серйозністю наслідків. Проведений аналіз дозволяє систематизувати основні типи фінансово-економічних загроз та визначити специфіку їх прояву (табл. 1).

Таблиця 1. Результати аналізу характеристики основних типів загроз та роль конкурентної розвідки у превентивних заходах захисту і забезпечення фінансово-економічної безпеки на підприємстві

Тип загроз	Основні прояви загроз	Роль конкурентної розвідки
Ринкові загрози	- Посилення конкурентного тиску через нових гравців	- Моніторинг конкурентного середовища
	- Зміна споживчих преференцій	- Відстеження тенденцій споживчого попиту
	- Цінові війни та демпінгові стратегії	- Прогнозування цінової динаміки
	- Поява товарів-замінників та інновацій	- Виявлення нових технологічних рішень
Фінансово-економічні загрози	- Волатильність валютних курсів	- Аналіз фінансової стійкості партнерів
	- Нестабільність фінансових ринків	- Моніторинг макроекономічних показників
	- Зростання вартості ресурсів	- Оцінка фінансових ризиків та їх хеджування
	- Проблеми з ліквідністю контрагентів	- Виявлення потенційних проблем з платоспроможністю
Технологічні загрози	- Швидке старіння технологій.	- Моніторинг технологічних інновацій у галузі
	- Кібератаки та витік конфіденційної інформації	- Аналіз потенційних загроз для інформаційних систем компаній
	- Технологічний розрив з конкурентами	- Оцінка технологічного потенціалу конкурентів
	- Залежність від ключових технологій	- Виявлення перспективних напрямків технологічного розвитку
	- Цифровізація та розвиток ІІІ	- Моніторинг впливу цифровізації та ІІІ на технологічний рівень розвитку компанії
Регуляторні та політичні загрози	- Зміни у законодавстві	- Моніторинг законодавчих ініціатив
	- Посилення податкового тиску	- Аналіз політичних ризиків на цільових ринках
	- Торговельні обмеження та санкції	- Оцінка впливу регуляторних змін на бізнес-модель компанії
	- Політична нестабільність	- Розробка сценаріїв адаптації до нових регуляторних вимог

Продовження таблиці 1

Тип загроз	Основні прояви загроз	Роль конкурентної розвідки
Репутаційні загрози	- Негативні інформаційні кампанії	- Моніторинг інформаційного поля
	- Погіршення іміджу бренду	- Виявлення потенційних репутаційних ризиків
	- Втрата довіри клієнтів	- Аналіз настроїв клієнтів та партнерів
	- Конфлікти зі стейкхолдерами	- Розробка превентивних заходів захисту репутації
Військові загрози	- Втрата активів (оборотних та необоротних) суб'єктами господарювання	- Розробка превентивних заходів повернення/компенсації вартості активів (оборотних та необоротних) суб'єктами господарювання
	- Втрата фінансової стабільності розвитку бізнесу	- Розвиток програм щодо інвестиційної привабливості суб'єктів господарювання, грантового фінансування бізнесу
	- Погіршення належного стану забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства	Моніторинг інформаційного поля щодо належного стану забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства
Енерго-екологічні загрози	- Погіршення стану енергетичної та екологічної складової бізнесу	- Розвиток програм енергонезалежності та екологічного забезпечення бізнесу
Демографічні загрози	- Втрата трудового та інтелектуального потенціалу компанії	- Розвиток освіти в країні та підготовка нового покоління кваліфікованих кадрів, зменшення демографічних проблем на основі соціального захисту трудового / інтелектуального потенціалу компаній

Джерело: сформовано та доопрацьовано авторами на основі: [1-3, 7]

Конкурентна розвідка надає кілька переваг, які суттєво впливають на здатність організації конкурувати та розвиватись у своїй галузі. Однією з основних переваг є можливість прогнозувати та реагувати на зміни щодо їх виникнення. Підприємство має змогу активно адаптувати свої бізнес-стратегії, залишаючись у курсі ринкових тенденцій, технологічних досягнень і стратегій конкурентів. Крім того, дані про конкурентів допомагають організаціям виявляти нові можливості для зростання та розширення, а також аналізувати плани конкурентів, що спрощує процес прийняття рішень. Розуміння сильних

та слабких сторін конкурентів дозволяє виявити способи відрізнити себе від інших компаній та скористатися прогалинами в їхніх пропозиціях.

Конкурентна розвідка відіграє суттєву роль у забезпеченні фінансово-економічної безпеки підприємства, забезпечуючи своєчасне виявлення та нейтралізацію різноманітних загроз. Комплексний підхід до організації конкурентної розвідки дозволяє не тільки реагувати на існуючі загрози, але й передбачати потенційні проблеми, розробляючи превентивні заходи захисту.

У сучасному бізнес-середовищі спостерігається зростаюча тенденція до використання методів конкурентної розвідки серед підприємств різного масштабу. Дослідження показують, що серед найбільших світових корпорацій рівень залучення конкурентної розвідки особливо високий – її використовують 82 % великих підприємств та понад 90 % компаній, що входять до рейтингу Forbes 500, інтегруючи отримані дані у процеси прийняття стратегічних рішень та управління ризиками [3].

Аналіз географічного розподілу впровадження практик конкурентної розвідки демонструє значні відмінності між країнами. Лідером у цій сфері є Японія, де майже всі підприємства (97-99 %) активно використовують інструменти конкурентної та бізнес-розвідки. Високі показники демонструють також США (82 %) та провідні європейські країни – Великобританія та Німеччина (по 75 %). Дещо нижчий рівень впровадження спостерігається у Франції (47-52 %) та Іспанії (35 %). Натомість у країнах пострадянського простору цей показник залишається низьким: Україна (3-5 %) та Казахстан (2,5-4 %).

Показовими прикладами ефективного застосування конкурентної розвідки є світові технологічні та промислові гіганти. Такі корпорації як Motorola, Xerox, AT&T, Levi Strauss, IBM, Intel, Procter&Gamble та Samsung систематично застосовують методи конкурентної розвідки для аналізу ринкового середовища. Вони регулярно відстежують діяльність конкурентів, оцінюючи їхні переваги та недоліки, що надає змогу не лише зберігати

лідерство у своїх галузях, але й постійно зміцнювати власну конкурентоспроможність.

Конкурентна розвідка являє собою складний і багатогранний процес, що вимагає спеціалізованих знань та значних аналітичних навичок. Помилково вважати, що для отримання об'єктивного уявлення про конкурентів достатньо мати лише результати маркетингових досліджень, які становлять лише одну з частин конкурентної розвідки і слугують лише попереднім етапом перед подальшими дослідженнями.

При формуванні структурного підрозділу, який виконуватиме функції конкурентної розвідки в компанії слід врахувати кілька значущих аспектів. По-перше, створення такого підрозділу повинно бути усвідомленим рішенням керівництва підприємства. Важливо, щоб керівник мав чітке формулювання конкретних цілей та завдань, які стоятимуть перед підрозділом конкурентної розвідки. По-друге, необхідно заздалегідь розробити кошторис витрат (фінансові ресурси) та сформувати і затвердити бюджет для нової служби. Виходячи з фінансових можливостей, які керівництво підприємства готове виділити на створення та функціонування цього підрозділу, консультанти (консалтингові компанії) можуть оцінити його потенційні можливості та потреби. У деяких випадках експерти наполягатимуть на необхідності збільшення бюджету [3], оскільки з наявними коштами фахівці в сфері конкурентної розвідки не завжди можуть виконати поставлені завдання.

Отже, узагальнено та систематизовано теоретичні положення, що складають основу управління процесами конкурентної розвідки в системі забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства та розроблено практичні рекомендації щодо забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства в умовах удосконалення управління процесами конкурентної розвідки. Наукова новизна одержаних результатів дослідження полягає у формуванні теоретико-методичних рекомендацій щодо впровадження організаційно-економічних заходів удосконалення управління процесами

конкурентної розвідки задля досягнення фінансово-економічних цілей розвитку підприємств в контексті фінансово-економічної безпеки компаній.

Основний акцент у представленому дослідженні було зроблено на розкритті сутності конкурентної розвідки як інтегрованого процесу, спрямованого на збирання, аналіз і використання релевантної інформації задля досягнення конкурентних переваг компанії. Особливої значущості набув аналіз взаємозв'язку між цим процесом і стратегічним управлінням на підприємстві. Було висвітлено роль конкурентної розвідки у формуванні адаптивних стратегій, прогнозуванні ринкових змін та забезпеченні обґрунтованості управлінських рішень. Дослідження охоплювало сучасні підходи до визначення конкурентної розвідки, що надало змогу виділити основні етапи її реалізації та виявити її унікальність у порівнянні з іншими інструментами бізнес-аналітики. З-поміж іншого наголошувалося, що конкурентна розвідка орієнтована передусім на аналіз зовнішнього середовища, тоді як бізнес-аналітика здебільшого концентрується на внутрішніх процесах підприємства.

Висновки і перспективи подальшого розвитку у цьому напрямку. Конкурентна розвідка є складовою стратегії управління підприємством, що забезпечує його стійкість і конкурентоспроможність. Правильна організація процесів конкурентної розвідки дозволяє компаніям не тільки ефективно реагувати на зміни в ринковому середовищі, але й проактивно впливати на ці зміни, використовуючи отриману інформацію для прийняття стратегічних рішень. Для забезпечення ефективності діяльності підрозділів конкурентної розвідки важливими є не лише наявність належних фінансових ресурсів, але й чітке визначення цілей та завдань, які формує керівництво компаній. Залучення кваліфікованих спеціалістів та використання сучасних технологій аналітики даних також є критично важливими для досягнення успіху в цьому напрямі.

Подальші перспективи розвитку пов'язані з розробкою та застосуванням нових методів і технологій для збору та аналізу інформації. Зокрема, найбільш перспективним для підвищення ефективності конкурентної розвідки є впровадження штучного інтелекту для аналітики великих масивів накопиченої

інформації (Big Data). Також є доцільним вивчення міжнародного досвіду, зважаючи на колосальне відставання українських підприємств в сфері імплементації процесів конкурентної розвідки. Планується приділити більше уваги розгляду питань інтеграції, як стратегічних і фінансових, так і нефінансових складових забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства і запропонувати заходи у більш широкому контексті удосконалення управління процесами конкурентної розвідки.

Література

1. Захарченко В.І. Конкурентна розвідка в безпекоорієнтованому управлінні інноваційно-інвестиційним розвитком підприємств стратегічного значення для національної економіки і безпеки держави.. (Етап:). Державний університет "Одеська політехніка". 0222U001876
2. Квашук Д.М.. Інформаційно-аналітичне забезпечення економічної безпеки машинобудівних підприємств з використанням інструментів конкурентної розвідки : к.е.н. : спец.. 08.00.04 - Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності) : захищена 2015-04-02; . ПрАТ "ВНЗ "Міжрегіональна Академія управління персоналом"., 0415U003081.
3. Куценко О.А.. Формування стратегії забезпечення фінансово-економічної безпеки підприємства : Доктор філософії : спец.. 051 - Економіка : захищена 2023-12-15; . Запорізький національний університет. Запоріжжя, 0824U001310.
4. Когут Ю. І. Конкурентна розвідка та безпека бізнесу : практичний посібник. Київ : Консалтингова компанія "Сідкон", 2021. 315 с.
5. Копотун І. П., Падалка А. М., Кузьмічова-Кисленко Є. В., Кисленко Д. П., Карманова Н. І., Завидняк І. О. Конкурентна розвідка : навчальний посібник. Ірпінь : Університет ДФС України, 2020. 187 с.
6. Стайкуца С., Івахненко М., Коровіна М., Колпіков А. Дослідження інструментів конкурентної розвідки. Scientific Collection «InterConf». 2024.

№ 186. С. 437-443. URL: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5293> (дата звернення: 25.10.2024).

7. Average company lifespan on Standard and Poor's 500 Index from 1965 to 2030, in years (rolling-7-year average). Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/> (дата звернення: 25.10.2024).

8. Bartuś K., Olszak C. M., Sączewska-Piotrowska A. Competitive Intelligence as a Lever of Added Value. *Procedia Computer Science*. 2023. Vol. 227. P. 1796-1805. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.169

9. CEOs' curbed confidence spells caution : Survey. PwC. URL: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf> (дата звернення: 25.10.2024).

10. Companies worldwide. Dossier did-102571-1. Statista. URL: <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/> (дата звернення: 25.10.2024).

11. Deterding N. M., Waters M. C. Flexible coding of in-depth interviews: a twenty-first-century approach. *Sociological Methods & Research*. 2021. Vol. 50. P. 708-739.

12. Fleisher C. S. 4-sets: configuring mindsets, skillsets, toolsets, and datasets. *The Palgrave Encyclopedia of interest groups, lobbying and public affairs* / eds.: Harris P. et al. Cham : Springer, 2021. P. 1-14.

13. Madureira L., Popovic A., Castelli M. Competitive intelligence empirical construct validation using expert in-depth interviews study. *IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions* (Marrakech, Morocco, 24-26 November 2021). New York : IEEE, 2021. P. 1-6.

14. Madureira L., Popovic A., Castelli M. Competitive intelligence maturity models: systematic review, unified model, and implementation frameworks. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 2023. Vol. 13. P. 1-29.

15. Madureira L., Popovic A., Castelli M. Competitive intelligence: a unified view and modular definition. *Technological Forecasting and Social Change*. 2021. Vol. 173. P. 1-17.
16. Marcial E. C. Initial proposal of a general theory of competitive intelligence [Proposta inicial de uma teoria geral da inteligência competitiva]. *Ciência da Informação*. 2018. Vol. 45. P. 59-75.
17. Ranjan J., Foropon C., Sarkarc J. G. et al. Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations. *International Journal of Information Management*. 2021. Vol. 56. P. 2-13.
18. Wilson E. O. *Consilience: the unity of knowledge*. 1st ed. New York : First Vintage Books Edition, 1999. 384 p.

References

1. Zakharchenko, V.I. (2022), “Competitive intelligence in security-oriented management of innovative and investment development of enterprises of strategic importance for the national economy and state security”, *Derzhavnyj universytet "Odes'ka politekhnika"*, available at: <https://nddkr.ukrintei.ua/view/ok/e98c1613a5760e59ab99814938149002> (Accessed 05 Jan 2025).
2. Kvashuk, D.M. (2015), “Information and analytical support of economic security of machine-building enterprises using competitive intelligence tools”, Ph.D. Thesis, *Economy, Mizhrehional'na Akademiia upravlinnia personalom*, Kyiv, Ukraine, available at: <https://dir.ukrintei.ua/view/okd/c2022b24f0b91de47194bcc16e578f02> (Accessed 05 Jan 2025).
3. Kutsenko, O.A. (2023), “Formation of a strategy for ensuring the financial and economic security of the enterprise”, Ph.D. Thesis, *Economy, Zaporiz'kyj natsional'nyj universytet, Zaporizhzhia*, Ukraine, available at: <https://dir.ukrintei.ua/view/okd/863ad3bfcc230a378e0a040071dea598> (Accessed 05 Jan 2025).

4. Kohut, Yu.I. (2021), Konkurentna rozvidka ta bezpeka biznesu [Competitive intelligence and business security], Konsaltnhova kompaniia "Sidkon", Kyiv, Ukraine.
5. Kopotun, I.P. Padalka, A.M. Kuz'michova-Kyslenko, Ye.V. Kyslenko, D.P. Karmanova, N.I. and Zavydniak, I.O. (2020), Konkurentna rozvidka [Competitive intelligence], Universtet DFS Ukrainy, Irpin', Ukraine.
6. Stajkutsa, S. Ivakhnenko, M. Korovina, M. and Kolpikov, A. (2024), "Research of competitive intelligence tools", Scientific Collection «InterConf», vol. 186, pp. 437-443, available at: <https://archive.interconf.center/index.php/conference-proceeding/article/view/5293> (Accessed 25.10.2024).
7. Statista (2024), "Average company lifespan on Standard and Poor's 500 Index from 1965 to 2030, in years (rolling-7-year average)", available at: <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/> (Accessed 25.10.2024).
8. Bartuś, K. Olszak, C.M. and Sączewska-Piotrowska, A. (2023), "Competitive Intelligence as a Lever of Added Value", Procedia Computer Science, vol. 227, pp. 1796-1805. DOI: 10.1016/j.procs.2023.10.169
9. PwC (2019), "CEOs' curbed confidence spells caution : Survey", available at: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf> (Accessed 25.10.2024).
10. Statista (2024), "Companies worldwide. Dossier did-102571-1", available at: <https://www.statista.com/statistics/1259275/average-company-lifespan/> (Accessed 25.10.2024).
11. Deterding, N.M. and Waters, M.C. (2021), "Flexible coding of in-depth interviews: a twenty-first-century approach", Sociological Methods & Research, vol. 50, pp. 708-739.
12. Fleisher, C.S. (2021), "4-sets: configuring mindsets, skillsets, toolsets, and datasets", The Palgrave Encyclopedia of interest groups, lobbying and public affairs, Springer, Cham, pp. 1-14.

13. Madureira, L. Popovic, A. and Castelli, M. (2021), “Competitive intelligence empirical construct validation using expert in-depth interviews study”, IEEE International Conference on Technology Management, Operations and Decisions, Marrakech, Morocco, 24-26 November, pp. 1-6.
14. Madureira, L. Popovic, A. and Castelli, M. (2023), “Competitive intelligence maturity models: systematic review, unified model, and implementation frameworks”, Journal of Intelligence Studies in Business, vol. 13, pp. 1-29.
15. Madureira, L. Popovic, A. and Castelli, M. (2021), “Competitive intelligence: a unified view and modular definition”, Technological Forecasting and Social Change, vol. 173, pp. 1-17.
16. Marcial, E.C. (2018), “Initial proposal of a general theory of competitive intelligence”, Ciência da Informação, vol. 45, pp. 59-75.
17. Ranjan, J. Foropon, C. and Sarkarc, J.G. (2021), “Big data analytics in building the competitive intelligence of organizations”, International Journal of Information Management, vol. 56, pp. 2-13.
18. Wilson, E.O. (1999), Consilience: the unity of knowledge, 1st ed., First Vintage Books Edition, New York, USA.

Стаття надійшла до редакції 15.01.2025 р.