

УДК 339.137.2:658.5

## ИСПОЛЬЗОВАНИЕ КОНКУРЕНТНОЙ РАЗВЕДКИ ПРИ ПОСТРОЕНИИ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Л. Н. Родионова<sup>1</sup>, А. А. Сягаев<sup>2</sup>

<sup>1</sup>rodion@ufanet.ru, <sup>2</sup>sergeevartem@bk.ru

ФГБОУ ВПО «Уфимский государственный авиационный технический университет» (УГАТУ)

Поступила в редакцию 11.06.2013

**Аннотация.** Разработаны методики и практические рекомендации по использованию инструментария конкурентной разведки при организации стратегического планирования на предприятии. Предложенный подход позволит снизить эффект неопределенности и рисковую составляющую, что повысит качество принимаемых стратегических управленческих решений.

**Ключевые слова:** конкурентная разведка; стратегическое планирование; эффект неопределенности.

Современный этап развития Российской Федерации на фоне вступления страны в ВТО определяется увеличением конкуренции между участниками рынка и растущими требованиями к эффективности функционирования предприятий. Организация системы стратегического планирования деятельности является одним из основных условий развития компании в высококонкурентной, динамической внешней среде. При этом основой эффективного стратегического планирования является обеспечение менеджмента всех уровней значительным объемом объективной информации о внешней и внутренней среде предприятия. В настоящий момент основным способом получения и обработки необходимых данных для российских предприятий является проведение маркетинговых исследований, результатом которых является оценка рынка на текущий момент времени и выявление основных трендов его развития. Однако в условиях высококонкурентной внешней среды данной информации недостаточно для построения релевантной модели стратегического развития. Также инструменты маркетинга не обеспечивают возможности по активному противодействию формирующихся угроз бизнесу.

В рамках исследовательской работы был проведен анализ республиканского предприятия, функционирующего на рынке телекоммуникаций на предмет возможного внедрения конкурентной разведки в систему стратегического планирования. В результате разработаны методические рекомендации по модернизации

действующей системы и разработаны конкретные механизмы по их реализации.

В ходе анализа действующей на предприятии линейно-функциональной организационной системы был сделан вывод, что в рамках данной структуры невозможно в полной мере реализовать возможности конкурентной разведки. В результате предложен проект, в рамках которого предложено создание отдельного подразделения (группы) стратегической разведки, подчиненной заместителю генерального директора по развитию и инновациям. Для организации необходимого уровня взаимодействия с другими подразделениями в рамках подготовки и реализации стратегического плана развития предприятия, а также уменьшения бюрократических барьеров, разработана и предложена система их координации в рамках отдельных бизнес-проектов, деятельность которых регламентируется приказами генерального директора. Подобная схема взаимодействия позволит организовать совместную деятельность в случае получения группой конкурентной разведки оперативной информации, относящейся к сфере работы смежных отделов. Далее было проведено маркетинговое исследование рынка телекоммуникаций Республики Башкортостан, в рамках которого выделены этапы сбора информации силами подразделения конкурентной разведки, и определены её конкретные задачи на каждом из этапов (табл. 1).

Таблица 1

**Задачи конкурентной разведки при разработке маркетинговой политики**

| Задачи маркетинга             | Задачи, решаемые конкурентной разведкой                                                                                                                                                                                 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Анализ макросреды компании    | – поиск выгодных стратегических партнеров;<br>– прогнозирование наиболее вероятного сценария развития рынка;<br>– разработка рекомендаций по стратегическим инвестиционным решениям.                                    |
| Анализ микросреды             | – определение группы ключевых контрагентов конкурента;<br>– определение внешних ключевых фигур поддержки конкурентов и степень их связи;<br>– определение источников текущего финансирования конкурента.                |
| Разработка товарной политики  | – оценка перспектив инвестиционных финансовых ресурсов конкурента;<br>– определение структуры доходов и расходов по видам деятельности или продуктам;<br>– определение рентабельности видов деятельности или продуктов. |
| Сегментирование рынка         | – выявление дескриптивных переменных сегментирования.                                                                                                                                                                   |
| Выбор целевых сегментов рынка | – выявление стратегий охвата рынка конкурентов;<br>– выявление целевых сегментов конкурентов.                                                                                                                           |
| Позиционирование              | – определение конкурентных преимуществ;<br>– определение позиций конкурирующих товаров по важнейшим атрибутам.                                                                                                          |
| Разработка ценовой политики   | – мониторинг ценовой политики конкурента;<br>– выявление реализуемых конкурентами программ повышения лояльности клиентов.                                                                                               |

В целях создания методики использования конкурентной разведки в процессе создания и реализации стратегического плана развития предприятия была создана схема стратегического планирования, выявлен характер информации, необходимой менеджменту.

В зависимости от характера добываемых данных необходимо выделить стратегическую и оперативную (тактическую) конкурентную разведку. Стратегическая конкурентная разведка используется на этапах подготовки стратегии развития предприятия и заключается в выявлении основных тенденции ситуаций на рынке с помощью спланированных действий по систематическому сбору, анализу и управлению информацией о внешней и внутренней среде, которая может повлиять на осуществление планов предприятия и его работу в целом. Оперативная конкурентная разведка используется при сборе и анализе данных, необходимых на этапах реализации и оценки созданной стратегии развития. При этом получаемые данные должны использоваться для корректировки действий управлений маркетинга и финансового управления. В рамках работы были определены конкретные задачи, решаемые конкурентной разведкой на различных этапах (табл. 2).

Далее на основе подготовленного алгоритма была создана методика проведения конкурентной разведки при создании стратегического плана развития исследуемого предприятия. На первом этапе при помощи инструментария конкурентной разведки, в частности, методом построения сибирской линии были выявлены основные конкуренты предприятия на рынке республики. Изучение лидеров рынка позволило выделить имеющиеся недостатки при формулировке миссии компании, и предложены пути по их устранению. Далее был проведен анализ целевых показателей основных конкурентов и на основании экстраполяции по имеющимся ресурсам определены конкретные стратегические цели предприятия.

Исследуемый рынок телекоммуникаций Республики Башкортостан характеризуется высоким уровнем конкуренции между рядом компаний федерального и регионального уровня. При этом наряду с легальными методами продвижения собственной продукции, в ходе работы выявлены факты использования приемов нелинейного воздействия и «черных» PR-акций. Был проведен анализ используемых методов и на основе полученных результатов разработаны инструменты по противодействию потенциальным угрозам.

Таблица 2

## Задачи конкурентной разведки на этапах стратегического планирования

| Этапы стратегического планирования                         | Задачи конкурентной разведки                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Стратегическая конкурентная разведка</b>                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Формулировка миссии компании<br>Определение целей компании | <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление миссии основных конкурентов.</li> <li>– определение стратегических факторов угроз и возможностей;</li> <li>– выявление новых инвестиционных возможностей;</li> <li>– выявление основных и потенциальных конкурентов.</li> </ul>               |
| Оценка и анализ внешней и внутренней среды                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>– выявление основных конкурентных преимуществ других участников рынка;</li> <li>– выявление возможных проблем конкурентов;</li> <li>– определение ключевых лиц организации-конкурента и их реального статуса;</li> <li>– оценка емкости рынка.</li> </ul> |
| Анализ стратегических альтернатив                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>– построение имитационной модели развития компании;</li> <li>– выявление стратегии развития основных конкурентов.</li> </ul>                                                                                                                              |
| <b>Оперативная конкурентная разведка</b>                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Реализация стратегии                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение и мониторинг ценовой политики конкурентов;</li> <li>– выявление способов формирования лояльных групп постоянных клиентов;</li> <li>– определение рентабельности основных видов деятельности конкурентов.</li> </ul>                         |
| Оценка стратегии                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>– определение эффективности действующей стратегии компании;</li> <li>– выявление сильных и слабых сторон компании, возможностей и угроз;</li> <li>– выявление стратегических проблем компании.</li> </ul>                                                 |

В частности, созданы конкретные методические рекомендации по использованию в деятельности компании инструментов боевого блоггинга, контент-анализа, data mining, open source intelligence, выведывания и активных мероприятий по проникновению и внедрению в компании-конкуренты.

Таким образом, в результате проведенного исследования были разработаны рекомендации по созданию и организации деятельности сектора конкурентной разведки. Задачи, решаемые данным подразделением, являются уникальными и не могут быть возложены на другие отделы. Результаты работы по сбору и анализу информации должны использоваться при стратегическом планировании на предприятии и в его хозяйственной деятельности в качестве источников уменьшения неопределенности при принятии решения руководителями. Правильная организация деятельности подразделения и применение вырабатываемых рекомендаций на практике значительно снизит рисковую составляющую в процессе планирования, а также позволит повысить конкурентные преимущества предлагаемых услуг.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Лемке Г. Э. Секреты конкурентной разведки. М.: Ось-89, 2011. 416 с.
2. Доронин А. И. Бизнес-разведка. 4-е изд. перераб. и доп. М.: Ось-89, 2007.
3. Парад Б. Коммерческий шпионаж. 79 способов, которыми конкуренты могут получить секреты любого бизнеса. М.: ТК Велби, 2005. 160 с.
4. Плэтт В. Добывание анализ и обработка стратегических разведывательных данных. М.: ММ Медиа Дистрибьюшн, 2006. 292 с.

## ОБ АВТОРАХ

**РОДИОНОВА Людмила Николаевна**, проф., зав. каф. финансов, денежного обращения и экономической безопасности. Дипл. экономист по экономике машиностроения (УАИ, 1980). Д-р экон. наук (СПбГЭУ, 1998). Иссл. в обл. оценки бизнеса, оценки интеллек. собственности, инвест.-ресурсн. обеспечения, оценки конкурентоспособ. продукции и предприятий, финн. планирования.

**СЯГАЕВ Артем Александрович**, соискатель каф. финансов, денежного обращения и экономической безопасности (УГАТУ). Дипл. инженер (УГАТУ, 2010), дипл. экономиста (УГАТУ, 2012).

## METADATA

**Title:** Use of competitive intelligence for the construction of enterprise development strategy.

**Authors:** L. N. Rodionova, A. A. Syagayev.

**Affiliation:** Ufa State Aviation Technical University (UGATU), Russia.

**Email:** rodion@ufanet.ru.

**Language:** Russian.

**Source:** Vestnik UGATU (Scientific journal of Ufa State Aviation Technical University), vol. 17, no. 7 (60), pp. 72-75, 2013. ISSN 2225-2789 (Online), ISSN 1992-6502 (Print).

**Abstract:** This article contains information about the developed methods and practical guidance on the use of competitive intelligence tools in the organization of strategic planning at the enterprise. The proposed approach will reduce the effect of uncertainty and risk component, which will increase the quality of the strategic management decisions.

**Key words:** competitive intelligence; strategic planning; effect of uncertainty.

## References (English Transliteration):

1. G. E. Lemke, *Secrets of competitive intelligence*, (in Russian). Moscow: Os-89, 2011.
2. A. I. Doronin, *Business intelligence*, 4th ed. revised and enlarged, (in Russian). Moscow: Os-89, 2007.
3. B. Parad, *Commercial espionage. 79 ways that competitors can obtain any business secrets*. Moscow: TK Velbi, 2005.
4. V. Plett, *Obtaining the analysis and processing of strategic intelligence*. Moscow: MM Media Distribyushn, 2006.

## About authors:

**Rodionova, Liudmila Nikolaevna**, Head of Finances, Currency Circulation, and Economic Security Dept., Prof., Dr. (Habil.) Econ. Sci. (FINEC, 1998).

**Syagaev, Artem Aleksandrovich**, Postgrad.(PhD) of Finances, Currency Circulation, and Economic Security Dept. Dipl. engineer (USATU, 2010), Dipl. economist (USATU, 2012).