

ПІДПРИЄМНИЦТВО

УДК 339.137.2:341.326.658:004.056

Н. І. Горбаль, Л. В. Смерека, О. З. Микитин
Національний університет “Львівська політехніка”

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ, ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

<http://doi.org/10.23939/smeu2019.02.053>

© Горбаль Н. І., Смерека Л. В., Микитин О. З., 2019

Викладено результати аналізування поняття “конкурентна розвідка”, наведено характеристику визначальних особливостей, принципів, істотних цілей та завдань цього методу. Розкрито сутність і зміст основних методів конкурентної розвідки, особливості її становлення в світі та Україні, ймовірні переваги. Констатовано значні перспективи використання різних форм конкурентної розвідки вітчизняними підприємствами.

Ключові слова: конкурент, конкуренція, конкурентна боротьба, конкурентні сили, конкурентна розвідка, конкурентоспроможність.

Постановка проблеми та актуальність дослідження

В умовах посилення глобалізації та динамічності ринків конкуренція є важливою умовою ефективного саморегулювання економіки. Конкуренцію характеризують як один із ключових факторів розвитку ринкової економічної системи, що формується на основі взаємозв'язку об'єктивних умов ринкового господарювання, серед яких: різноманітні виробничі засоби та форми власності; абсолютна економічна відокремленість виробників продукції та їх цілковита залежність від ринкової кон'юнктури; перманентна боротьба за джерела сировини, збутові ринки та можливості використання капіталу задля досягнення цілей та отримання найбільшого прибутку.

Конкуренцію визначають як постійне суперництво між людьми, організаціями та підприємствами, основною метою яких є зацікавленість у досягненні тієї ж цілі. Така боротьба між різними суб'єктами ринкової економіки – рушійна сила, основними засадами якої є активізація економічного інтересу, пошук способів кращого використання знань і здібностей та ефективна реалізація підприємницького потенціалу загалом. Завдяки високому рівню динамічності конкуренції на ринках постійно з'являються нові товари, послуги, процеси виробництва, ринкові сегменти та засоби маркетингу.

Конкурентні сили ринку – це структурні елементи ринкового середовища, що впливають на його стан і характер, інтенсивність та рівень конкуренції на ринку. Характеризуючи їх, використовують, зокрема, модель п'яти конкурентних сил М. Портера, що виділяє такі сили: 1) конкуренція між підприємствами, які діють у галузі; 2) загроза входу на ринок нових компаній; 3) ринкова влада постачальників; 4) ринкова влада покупців; 5) загроза появи товарів-замінників (субститутів) [1]. За умови створення всіма п'ятьма силами жорстких умов на ринку (високого рівня суперництва між продавцями, низьких бар'єрів входу на ринок, високого рівня конкуренції з боку товарів-субститутів, формування сильної позиції постачальників і покупців) виникає найгостріша конкуренція. За низького рівня конкуренції між продавцями, високих вхідних бар'єрів, відсутності на ринку товарів-замінників та слабкої позиції постачальників та покупців формується ідеальне конкурентне середовище, що сьогодні спостерігається вкрай рідко.

Суб'єкти ринкових відносин постійно повинні аналізувати конкурентне середовище, в якому діють. Для збирання, оброблення та аналізування отриманої інформації про конкурентів досліджуваного середовища на підприємствах впроваджують спеціальні системи, ефективне використання яких істотно допомагає у конкурентній боротьбі. Структурними елементами таких систем є: джерела інформації про ринок; збирання опублікованої інформації; методи збирання та систематизації даних; первинний аналіз; спосіб передавання обробленої інформації посадовим особам, що відповідають за вироблення стратегії; порівняльний аналіз конкуренції для формування стратегії [2].

Одним із інструментів збирання інформації про конкурентів є конкурентна розвідка. Власне **мета й завдання статті** – проаналізувати поняття “конкурентна розвідка”, детально охарактеризувати визначальні особливості, принципи, істотні цілі та завдання, як і ймовірні переваги цього методу, особливості його становлення в світі та в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій

У результаті аналізування праць науковців [2–9] виявлено, що сьогодні вітчизняні теоретики та практики по-різному розуміють сутність та важливість цього інструменту. Ю. Воронова вважає, що конкурентна розвідка – це “маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який є цілеспрямованим збиранням інформації про конкурентів для ухвалення управлінських рішень щодо подальшої стратегії та тактики ведення бізнесу”. В. Абрамов визначає її як “різновид маркетингової діяльності, основаної на роботі з відкритими джерелами інформації в правовому полі, що не припускає ніяких нелегальних операцій”, а Д. Ховіс як “невпинне системно організоване відстеження ситуацій на ринках, добірку добре профільованих і проаналізованих фрагментів “сирої” інформації, перетвореної в придатний для прийняття рішень матеріал з метою виявлення тенденцій, що вимагають негайного реагування людей, які приймають рішення”. Є. Ющук визначає її як “збирання та оброблення даних з відкритих джерел для вироблення управлінських рішень із метою підвищення конкурентоспроможності комерційної організації, що проводяться в рамках закону і з дотриманням етичних норм; а також структурний підрозділ підприємства, що виконує ці функції”, тоді як Т. Ткачук як “постійний процес збирання, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дає змогу йому передбачати зміни в обстановці й приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії” [3, с. 21]. У праці [4] наголошено на суперечностях у підходах до діагностування ситуації на підприємствах.

Узагальнюючи наведені трактування, можна самостійно визначити поняття “конкурентна розвідка” як комплекс заходів, що визначають перманентний процес збирання, нагромадження, аналізу даних, що характеризують внутрішнє й зовнішнє середовища підприємства, з допомогою легальних методів для вищої ланки керівництва задля оптимізації управлінських рішень.

Виклад основного матеріалу

Традиційно предметом конкурентної розвідки були реальні й потенційні конкуренти. Та з урахуванням останніх досліджень це поняття характеризують як нову стратегічну ініціативу в бізнесі, оскільки в межах конкурентної розвідки аналізують і клієнтів – дистриб'юторів та дилерів, технологію, продукцію та ділове середовище загалом. Основна мета – формування і досягнення конкурентних переваг за рахунок використання отриманих знань для прийняття ефективних стратегічних і тактичних бізнес-рішень [2].

Основною відмінністю конкурентної розвідки і ще одного методу збирання інформації – промислового шпигунства – є те, що конкурентна розвідка здійснюється у межах нормативно-правового поля, а всі джерела інформації, які аналізуються, є завжди відкритими та загально-

доступними, проте не завжди опублікованими для загального огляду. Неопублікованими джерелами вважають будь-які з тих, що безпосередньо контактували з конкурентом, наприклад: працівники підприємства, постачальники та споживачі, а також самі конкуренти та експерти. Що ж до зібраної цільової інформації про конкурентів, то вона може бути як відкритою для всіх зацікавлених користувачів, так і конфіденційною. Фахівці стверджують, що 80–95 % потрібної конкурентної інформації є відкритою і суспільно доступною, саме тому використовувати незаконні та неетичні методи її збирання не потрібно.

Такі джерела інформації є невід’ємною частиною методу, оскільки допомагають в реалізації основних цілей конкурентної розвідки (див. таблицю) [5].

Основні цілі конкурентної розвідки

Цілі	Характеристика
1. Визначення стратегії конкурентів для коригування власної	Вибрана стратегія не завжди збігається з місією компанії. Розуміння напрямку розвитку конкурентів дає можливість прогнозувати майбутню конкурентну ситуацію
2. Визначення потенціалу конкурентів	Для коригування стратегії й реалізації потенціалу фірми необхідно аналізувати конкурентні переваги та недоліки
3. Оцінювання організаційного, фінансового і технічного забезпечення конкурентних переваг	Здійснюється з метою ймовірного копіювання чи нейтралізації. Засоби забезпечення конкурентних переваг найчастіше беруть до уваги та з часом копіюють конкуренти
4. Оцінювання загальної місткості ринку	Дає змогу прогнозувати розвиток ринку. Найпростішим способом є підсумування обсягів продажу всіх учасників ринку
5. Оцінювання ступеня вигідності умов співпраці	Аналізування співпраці з покупцями і постачальниками дає можливість окреслити “поле торгу” з ними. Це найпоширеніший напрям конкурентної розвідки
6. Створення сприятливих умов для ведення бізнесу	Результатом розвідки повинні бути сформовані чіткі та зрозумілі цілі з досягнення конкурентних переваг і конкурентоспроможності загалом

До основних завдань конкурентної розвідки належать: аналіз основної унікальної торговельної пропозиції конкурента (предмет конкурентної розвідки); визначення цінової політики конкурента; аналізування використовуваних методів просування продуктів та діяльності загалом; дослідження стратегії розвитку та потенціалу реальних і потенційних підприємств-конкурентів; визначення конкурентних переваг та недоліків; аналіз умов співпраці контрагентів-постачальників та контрагентів-покупців конкурентів; дослідження груп ключових контрагентів організацій-конкурентів; визначення ключових осіб підприємств-конкурентів; аналіз зовнішніх ключових факторів підтримки та рівень їхньої інтеракції; аналіз наявних джерел фінансування та перспектив інвестиційних фінансових ресурсів конкурентів; визначення структури доходів та витрат за видами діяльності чи продуктами конкурентів; визначення рівня рентабельності продуктів чи видів діяльності; перманентний моніторинг та вивчення всіх політичних, законодавчих та регуляторних змін; оцінка доцільності започаткування чи придбання нового бізнесу тощо.

Узагальнено методи та засоби, якими оперує конкурентна розвідка, поділяють на активні та пасивні. До першої групи належать відвідування презентацій, виставок, конференцій та інших публічних заходів; проведення прихованих опитувань та підставних переговорів або добору потенційних претендентів на вакантні посади; активна робота з людьми, яка передбачає короткочасні контакти та залучення до співпраці. Що ж до пасивних методів, то до них зараховують збирання і аналізування відкритої інформації, яка характеризує ринок та галузь, компанію-конкурента, законодавство; інформаційними джерелами для конкурентної розвідки є мережа Інтернет, друковані та електронні ЗМІ, офіційна документація компаній-конкурентів, а також метод “зворотної інженерії”, основа якого – придбання й дослідження виробів конкурентів [6].

Оскільки конкурентна розвідка є законним інструментом, що реалізується в межах нормативно-правового поля, то її методи повинні бути законними. Їх поділяють на: прямі, непрямі, зовнішнє спостереження і проникнення [3–6].

Прямі методи конкурентної розвідки – отримання інформації, яка цікавить організацію першочергово, для прикладу, дані про обсяг реалізації акціонерного товариства (згідно з квартальним звітом), що опубліковані в ЗМІ.

Непрямі методи – варіанти розрахунку показника, що цікавить підприємство, через обчислення пов'язаних із ним інших показників. Такі методи популярні, оскільки непряма інформація доступна широкому загалу.

Зовнішнє спостереження – це спостереження на відстані, без контакту з представниками конкурента, оскільки будь-який спосіб, що передбачає навіть мінімальний контакт з репрезентаторами підприємства-конкурента, безпосередньо пов'язаний із вторгненням в його внутрішнє середовище. Тому більшість прийомів конкурентної розвідки з метою отримання інформації від представників конкурентної бізнес-структури реалізуються під будь-яким слушним приводом, що є звичним для ділового повсякдення.

Проникнення – здійснюється із залученням зовнішніх представників, не власного персоналу, зазвичай фахівців консалтингових чи подібних компаній, іноді знайомих та навіть родичів.

Для реалізації методів конкурентної розвідки на підприємствах формують спеціальні служби, дотримуючись основних принципів їх організації: сталість конкурентної розвідки; змінність середовища; розумна достатність; спільність; доступність; пізнаваність; наступальність; своєчасність; врахування конкретних особливостей; зменшення цінності (корисності) [7]. Зазвичай організація служби конкурентної розвідки передбачає такі складові:

- 1) оперативна (попередня підготовка інформаційної довідки про досліджуване підприємство-конкурент);
- 2) довгострокова (процес підготовки та проведення повного циклу планових досліджень);
- 3) ситуаційна (оперативний пошук відповідного вирішення посталої проблеми);
- 4) аналітична (аналіз та оцінка зібраної інформації).

Як стверджують деякі автори, ефективність конкурентної розвідки як структурного елемента цілісної системи економічної безпеки підприємства безпосередньо залежить від ефективності використання її основних принципів (рис. 1) [8].

Як ми вже зазначали, збирати необхідну інформацію потрібно лише законними способами, зважаючи на етичні норми. Недотримання цього принципу передбачає трансформацію поняття конкурентної розвідки у промислове шпигунство.

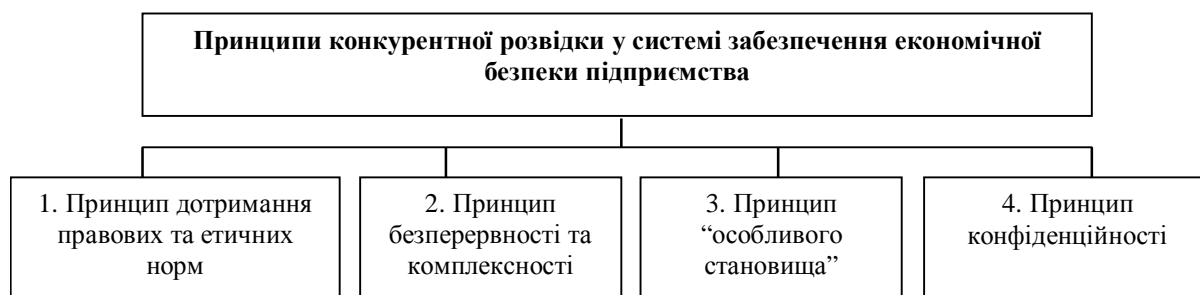


Рис. 1. Принципи конкурентної розвідки [8]

Другий принцип зумовлений постійними змінами в активному конкурентному середовищі, саме тому здійснення конкурентної розвідки повинне бути комплексним та безперервним. До уваги беруть сучасні тенденції економічного, промислового та політичного середовищ, що спонукає до обліку альтернативних джерел впливу на підприємство. Це забезпечує високий рівень ефективності

роботи підприємства; можливість доступу до необхідних джерел інформації; значний вплив на працівників відповідно до потреб відділу та підприємства загалом, а також збереження конфіденційності отриманої підприємством інформації та її опрацювання спільно з керівництвом.

В основі принципу “особливого становища” – потреба обмеженого доступу до результатів конкурентної розвідки, що характеризуються особливою цінністю. Зазвичай конфіденційність результатів розвідки зумовлена цілями та потребами підприємствами і визначає її керівництво.

Дотримання названих принципів конкурентної розвідки та реалізація згаданих її завдань забезпечують сприятливе підґрунтя для сталого підвищення рівня економічної безпеки.

Сьогодні все більше суб’єктів господарювання стають активними користувачами послуг конкурентної розвідки. Як свідчить статистика, 82 % великих підприємств і більше ніж 90 % глобальних компаній зі списку Forbes 500 регулярно звертаються до конкурентної розвідки з метою прийняття рішень та управління ризиками [8]. На рис. 2 наведено частки підприємств різних країн, що активно використовують розвідку: у Японії – 97–99 %, США – 82 %, Великобританії – 75 %, Німеччині – 75 %, Франції – 47–52 %, Іспанії – 35 %, Росії – 7–9 %, Україні – 3–5 % та Казахстані – 2,5–4 % [3].

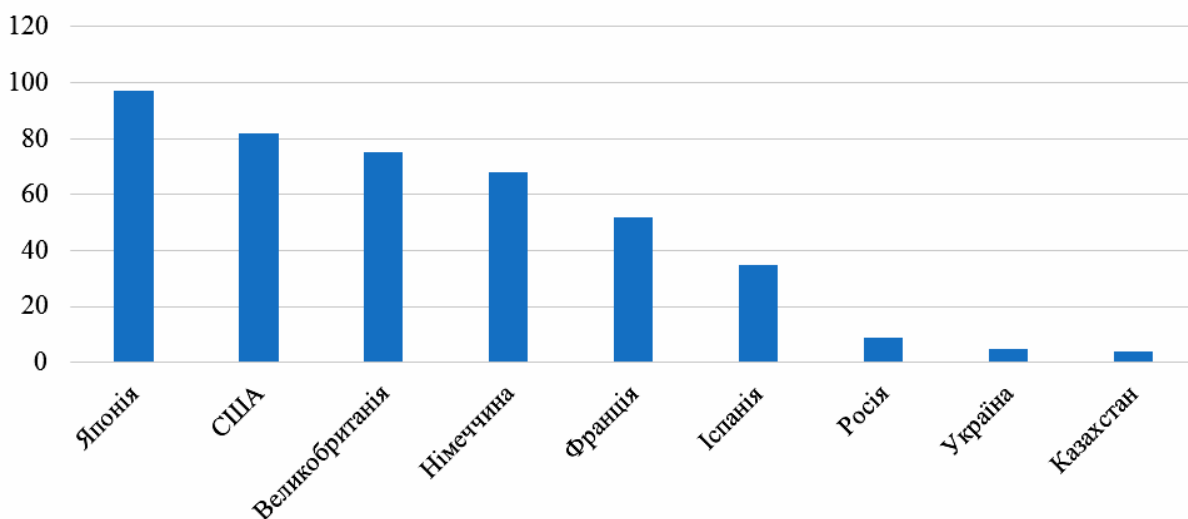


Рис. 2. Частки підприємств різних країн, що використовують конкурентну розвідку [3]

Яскравими прикладами застосування конкурентної розвідки були й залишаються такі компанії, як: “Motorola”, “Xerox”, “AT & T”, “Levi Strauss (Levi’s)”, “IBM”, “Intel”, “Procter&Gamble” та “Samsung” [9], які перманентно здійснюють моніторинг конкурентного середовища, збирають і досліджують інформацію про сильні та слабкі сторони конкурентів та нарощують власну конкурентоспроможність, завдяки чому є лідерами у своїх галузях.

Компанія “Crayon” аналізує реальний рівень конкурентної розвідки підприємств, висвітлює передовий досвід, а також тенденції та проблеми у сфері конкурентної розвідки, щоб знайти способи їх вирішення у майбутньому. У 2019 р. проведено щорічне дослідження в галузі конкурентної розвідки з опитуванням більш ніж 1000 фахівців із питань конкуренції. Проаналізовано їхні цілі, процеси та виклики, пов’язані з наданням допомоги організаціям у здобутті конкурентних переваг та їх збереженні [10]. Основні висновки дослідження такі:

- на 80 % підприємств є принаймні частина працівників, що здійснюють конкурентну розвідку, порівняно з 76 % у 2018 р.;
- 40 % планують збільшити витрати на реалізацію конкурентної розвідки наступного року;
- 87 % керівників підприємств вважають, що їх ринок став конкурентнішим протягом останніх трьох років;

- 79 % обмінюються інформацією електронною поштою, а 62 % – на публічних заходах, зустрічах;
- 91 % повідомили, що здобули кількісні переваги, і 95 % – якісні переваги;
- підприємства, які щоденно використовують конкурентну розвідку, на 84 % частіше відзначають збільшення доходу, ніж ті, що роблять це не постійно [10].

Що ж до вітчизняних підприємств, то в Україні поступово формується ринок розвідувальних послуг, але він ще потребує детального вивчення. На жаль, більшість українських компаній застосовують конкурентну розвідку не з метою запобігання, а вже після виникнення серйозних проблем. До основних причин, через які багато вітчизняних суб'єктів господарювання не використовують інформаційно-аналітичні методи, належать: низька поінформованість про ефективність конкурентної розвідки, брак часу на створення ефективної системи і напрацювання відповідних інформаційних джерел, застарілі технології менеджменту організації, брак висококваліфікованих спеціалістів, знань та розуміння сутності й методів конкурентної розвідки. Окрім цього, керівники українських компаній здебільшого зацікавлені в отриманні інформації закритого типу про конкурентів, замовників, постачальників, тому часто діють не в нормативно-правовому полі, а вдаються до використання неправомірних методів.

Та в умовах динамічного розвитку ринкової економіки та конкуренції використання форм конкурентної розвідки створить для вітчизняних суб'єктів господарювання такі переваги:

- 1) можливість підвищити рівень ефективності ведення бізнесу;
- 2) здобуття знань та навичок із організації системи “раннього попередження”;
- 3) здатність до швидкого виявлення сприятливих умов для розвитку діяльності;
- 4) можливість не допустити висвітлення корпоративних секретів компанії конкурентами;
- 5) здатність до швидкого реагування на зміни конкурентного середовища;
- 6) випередження конкурентів стосовно маркетингових кампаній та тендерних пропозицій тощо.

Висновки та перспективи подальших досліджень

У час активного формування глобальної економічної системи, динамічного розвитку конкурентного середовища необхідними умовами є створення та імплементація абсолютно нових підходів до інформаційного забезпечення стратегічного управління підприємствами, зокрема й через конкурентну розвідку. Вже найближчим часом спостерігатиметься розвиток вітчизняного ринку розвідувальних послуг за рахунок інтенсивного розроблення нових та вдосконалення відомих методів й методик стратегічного аналізу із використанням міжнародного досвіду. Очікується, що конкурентна розвідка стане одним із основних факторів забезпечення високого рівня конкурентоспроможності, стратегічної стабільності та економічної безпеки бізнес-структур. Та перспективним напрямом подальших досліджень за тематикою у цих умовах можна вважати захист персональних даних та кібербезпеку.

Список літератури

1. Porter M. E. The Five Competitive Forces that Shape Strategy / Harvard Business Review, January, 2008, p. 86.
2. Кузьмін О. Є. Управління міжнародною конкурентоспроможністю підприємства: підручник / О. Є. Кузьмін, Н. І. Горбаль. Львів: Компакт-ЛІВ, 2005. 304 с.
3. Ткачук Т. Ю. Конкурентна розвідка: навч. посіб. / Т. Ю. Ткачук. К.: НАСБ України, 2013. 295 с.
4. Kuzmin O. Contradictions of the national legal and regulatory framework in the field of socio-economic diagnosing in conditions of European integration / Kuzmin O., Melnyk O., Mukan O., Adamiv M. // Economics, Entrepreneurship, Management. 2015. T. 2, No. 2. С. 7–15.
5. Методы конкурентной разведки. URL: <http://bbcont.ru/business/metody-konkurentnoi-razvedki.html>.
6. Мужанова Т. М. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства / Т. М. Мужанова // Економіка та суспільство. 2018. № 16. URL: <http://economyandsociety.in.ua>.

7. Calof J., Richards G., Smith J. (2015). Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. *Foresight and STI Governance*. March 2015. 9(1):68–81.
8. Колосок А. М. Конкурентна розвідка як елемент комплексної системи фінансово-економічної безпеки підприємства / А. М. Колосок, О. В. Скорук, І. Я. Блянюк // Глобальні та національні проблеми економіки. 2016. № 14. С. 394–398.
9. Ющук Е. Л., Мальцева А. А. Конкурентная разведка. Ч. I. 2015. URL: <http://www.ci-razvedka.ru/Docs/Uchebnik-Konkurentnaya-Razvedka-UrGEU-Part1.pdf>.
10. 2019 State of Competitive Intelligence Report. URL: <https://www.masstlc.org/2019-state-of-competitive-intelligence-report/>.

References

1. Porter M. E. (2008) The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*.
2. Kuz'min O. Ye., Horbal' N. I. (2005) *Upravlinnya mizhnarodnoyu konkurentospromozhnistyu pidpry'emstva: pidruchny'k* [Managing the international competitiveness of an enterprise: textbook]. L'viv: Kompakt-LV (in Ukrainian).
3. Tkachuk T. Yu. (2013) *Konkurentna rozvidka: navch. posibny'k* [Competitive Intelligence: tutorial manual]. K.: NASB Ukrayiny (in Ukrainian).
4. Kuzmin O. Melnyk O., Mukan O., Adamiv M. (2015) Contradictions of the national legal and regulatory framework in the field of socio-economic diagnosing in conditions of European integration. *Economics, Entrepreneurship, Management*, Vol. 2, No. 2, pp. 7–15.
5. *Metody konkurentnoj razvedky* [Competitive Intelligence Methods]. Retrieved from: <http://bbcont.ru/business/metody-konkurentnoi-razvedki.html> (in Russian).
6. Muzhanova T. M. (2018) *Konkurentna rozvidka yak instrument informacijno-anality'chnogo suprovodu zabezpechennya informacijnoi bezpeky' pidpry'emstva* [Competitive intelligence as a tool for information and analytical support of information security of the enterprise]. *Ekonomika ta suspil'stvo*, 16. Retrieved from: <http://economyandsociety.in.ua> (in Ukrainian).
7. Calof J., Richards G., Smith J. (2015). Foresight, Competitive Intelligence and Business Analytics – Tools for Making Industrial Programmes More Efficient. *Foresight and STI Governance*, 9(1), 68–81.
8. Kolosok A. M. Skoruk O. V., Bleyanyuk I. Ya. (2016) *Konkurentna rozvidka yak element kompleksnoyi sy'stemy' finansovo-ekonomichnoyi bezpeky' pidpry'emstva* [Competitive intelligence as an element of a complex system of financial and economic security of the enterprise]. *Global'ni ta nacional'ni problemy' ekonomiky*, 14, pp. 394–398 (in Ukrainian).
9. Yushhuk E. L., Mal'ceva A. A. (2015) *Konkurentnaya razvedka. Ch. I.* [Competitive intelligence]. Retrieved from: <http://www.ci-razvedka.ru/Docs/Uchebnik-Konkurentnaya-Razvedka-UrGEU-Part1.pdf> (in Ukrainian).
10. 2019 State of Competitive Intelligence Report. Retrieved from: <https://www.masstlc.org/2019-state-of-competitive-intelligence-report/>.

N. I. Horbal, L. V. Smereka, O. Z. Mykytyn
Lviv Polytechnic National University

COMPETITIVE INTELLIGENCE: ESSENCE, ROLE, DEVELOPMENT PROSPECTS

© Horbal N. I., Smereka L. V., Mykytyn O. Z., 2019

In the context of increased globalization and dynamism of markets, competition is an important condition for effective self-regulation of the economy. Competitive forces of the market are the structural elements of the market environment that affect its condition and nature, intensity and level of competition in the market. Market players must constantly analyze the competitive environment in which they operate. One of the tools for gathering competitors' information is competitive intelligence. Competitive intelligence (as opposed to industrial espionage) is carried out within the legal framework, and all sources of information analyzed are always open and publicly available, but not always published to the public.

The purpose of the article is to analyze the concept of “competitive intelligence”, to provide a detailed description of the defining features, principles, essential goals and objectives of this method. The concept of “competitive intelligence” is defined as a set of measures that determine the permanent process of collecting, accumulating, analyzing data that characterize the internal and external environment of the enterprise, using legal methods for senior management to optimize management decisions.

To implement competitive intelligence methods at enterprises, special services are formed and the basic principles of its organization are adhered to: the competitiveness of competitive intelligence; environment variability; reasonable sufficiency; unity; accessibility; recognizability; timeliness etc. The essence of the main methods of CI, peculiarities of its development in the world and Ukraine are revealed.

Significant prospects of using different forms of competitive intelligence by domestic enterprises are established. Probable advantages of competitive intelligence for Ukrainian enterprises can be: 1) improving business efficiency; 2) gaining knowledge and skills in organizing an early warning system; 3) ability to quickly identify favorable conditions for the development; 4) ability to prevent the disclosure of company’s corporate secrets by competitors; 5) ability to respond quickly to changes in the competitive environment; 6) anticipation of marketing campaigns and tenders of competitors, etc.

Active development of the domestic market of intelligence services will be observed in the near future due to intensive development of new methods and techniques of strategic analysis using international experience. Competitive intelligence is expected to be one of the main factors for ensuring competitiveness, strategic stability and economic security of businesses. But a promising direction for further research in these circumstances may be protection of personal data and cyber security.

Key words: competitor; competition; competitive struggle; competitive forces; competitive intelligence; competitiveness.