

DOI: <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-296-8-33>

MANAGER AS A CONSUMER OF COMPETITIVE INFORMATION

МЕНЕДЖЕР ЯК СПОЖИВАЧ КОНКУРЕНТНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

Важливою умовою ефективного конкурентного управління є наявність необхідної конкурентної інформації. Йдеться про дані та повідомлення, що стосуються всіх напрямів ринкової діяльності фірми, насамперед її споживачів і конкурентів, загального стану та динаміки ринків тощо, на основі яких формуються конкурентні знання та приймаються управлінські рішення. Споживачами конкурентної інформації є керівники компаній і їхніх підрозділів, маркетингологи, інженери, антикризові та ризик-менеджери, інформаційні працівники та інші співробітники.

Поведінка менеджера як споживача конкурентної інформації включає послідовні дії: 1) усвідомлення потреби в конкурентній інформації та формулювання вимог до її якості; 2) організація збору конкурентної інформації; 3) інформаційна підготовка та ухвалення управлінського рішення; 4) виконання інформаційних обов'язків споживачами конкурентної інформації; 5) оцінка інформаційного ефекту.

Потреба в інформації про конкурентів і конкуренцію в галузі у керівників різних рівнів існує постійно. Головною вимогою до конкурентної інформації є її якість відповідно до трьох критеріїв – часу, змісту та форми. З позиції часового виміру інформація має бути своєчасною, надходити в міру потреби та оперативно оновлюватися. З огляду на зміст до інформації пред'являються вимоги точності (достовірності), повноти обсягу, відповідності потребам конкретного користувача. В аспекті форми інформація повинна відрізнятися чіткістю, детальністю та показовістю. Існують два типи інформаційних потреб – у відомостях про джерела необхідної конкурентної інформації та в самій конкурентній інформації. Для задоволення потреб першого типу призначені документальні інформаційні системи; задоволення потреб у конкурентній інформації потребує організації спеціальних робіт з її збирання й оброблення.

Збір конкурентної інформації здійснюється зазвичай за допомогою проведення спеціальних маркетингових досліджень, об'єктами вивчення в яких стають основні конкуренти компанії, їхні дії та загальна конкурентна ситуація в галузі. Потрібну інформацію може містити також база даних, сформована з матеріалів попередніх досліджень, зокрема результатів *due diligence* – всебічного вивчення діяльності фірми, її фінансового стану та позицій на ринку. *Due diligence*, серед інших напрямів аналізу, передбачає: конкурентний аналіз фірми з визначенням можливостей її розвитку, порівняльний аналіз фірми з діяльністю основних конкурентів; правову експертизу фірми з висновком про відповідність діяльності та внутрішніх нормативних документів вимогам чинного, у тому числі конкурентного, законодавства. Одержанню конкурентної інформації сприяють також безліч різних інструментів і програмного забезпечення, які можуть ефективніше й точніше збирати дані для конкурентного аналізу.

Самостійним способом одержання конкурентної інформації є конкурентна розвідка. За даними Forbes, близько 73% компаній інвестують понад 20% своїх технологічних бюджетів саме в конкурентну розвідку [1]. Ідеться про професійну діяльність фахівців (підрозділів) фірми, спрямовану на: спостереження за конкурентами, збір та оброблення інформації щодо їхніх конкурентних переваг і недоліків; виявлення або прогнозування стану конкурентного середовища та намірів конкурентів – реальних і потенційних; попередження ризиків конкурентної боротьби та розроблення рекомендацій із супротиву конкурентам тощо. Важливо пам'ятати, що конкурентна розвідка – це процес збору та аналізу публічно доступної інформації про конкурентів для досягнення цілей компанії в межах чинного законодавства; дослідження проводяться етично, а рекомендації щодо використання інформації мають бути добросовісними.

Прийняття конкурентного рішення – це вибір, здійснюваний із кількох варіантів. У ході прийняття управлінського рішення відбувається ідентифікація проблеми та можливостей її вирішення, вживання конкретних заходів щодо усунення проблеми чи використання можливостей. Управлінські рішення можуть ухвалюватися інтуїтивно, спираючись на відчуття їх правильності; базуватися на судженнях (знаннях і досвіді) управлінців; бути раціональними, тобто будуватися на певному алгоритмі аналітичного процесу. Всі раціональні управлінські рішення поділяються на програмовані та непрограмовані. Перші приймаються в умовах часто повторюваних і добре відомих управлінських ситуацій, що дозволяють розробити правила та процедури поведінки менеджерів. Непрограмовані рішення пов'язані з невизначеними, часом унікальними ситуаціями, вирішення яких є

важливим для організації. Саме непрограмовані рішення переважають у конкурентному управлінні фірмою.

Найнижча ймовірність неправильного управлінського рішення існує в умовах наявності всієї необхідної конкурентної інформації. Утім, ухвалюючи рішення щодо конкуренції, менеджер майже завжди стикається з неповнотою, недостовірністю або відсутністю інформації про конкурентів і конкурентне середовище бізнесу. *Неповнота конкурентної інформації* загалом є нормальним явищем у бізнесі. Вона пов'язана з нестабільністю економічної кон'юнктури, численними обмеженнями у веденні бізнесу (у тому числі законодавчими), невизначеними, неочікуваними та непередбачуваними подіями. Невизначеність є найскладнішою ситуацією, коли важко не тільки приймати управлінське рішення, а й сформулювати саму управлінську проблему через недоступність більшої частини необхідної конкурентної інформації. Крім того, кожен підприємець створює систему захисту інформації про свій бізнес. *Недостовірність інформації* є одним із методів ведення недоброчесної конкуренції та інформаційних воєн. Через це особливої актуальності набуває аналіз інформаційного простору фірми, аудит медіа та соціальних мереж, контент-аналіз, оперативний моніторинг інтернету і ЗМІ (преси, радіо, телебачення) – із використанням медіааналітичних і соціологічних інструментів. Наприклад, Інформаційне агентство УНІАН за час роботи на українському ринку (понад 26 років) реалізувало більше 1000 моніторингових проєктів. Відділ моніторингу УНІАН щодня опрацьовує понад 100 000 публікацій з більш як 6000 джерел [2]. *Відсутність інформації* зазвичай супроводжує появу на ринках нових конкурентів, які тільки-но входять у бізнес. Пов'язане з ризиком рішення може мати місце й за умов достатнього обсягу інформації, але за різної ефективності її використання. До того ж характер інформації, необхідної для конкурентного управління, такий, що практично завжди існують інформаційні бар'єри (насамперед режимний, економічний, психологічний, політичний та інші), що знижують рівень доступності інформації, її достовірність, своєчасність і повноту, що вимагають спеціальних дій щодо їх подолання.

Інформаційні обов'язки споживача конкурентної інформації можна визначити як:

- аналітичні, пов'язані з отриманням та обробленням інформації, що надходить. Використання управліннями аналітичного інструментарію економічної науки має надважливе значення для виявлення, опису та оцінювання найбільш значущих даних проблем ведення бізнесу, прогнозування розвитку підприємства;

– оціночні – з експертизи корисності інформації, оцінки її достовірності та повноти;

– економічні – з визначення економічного ефекту від проведених маркетингових досліджень та інших заходів зі збору конкурентної інформації, з оплати інформаційних послуг, наданих компанії дослідницькими організаціями, тощо;

– консультативні, пов’язані зі створенням і використанням інформаційної системи фірми;

– інформаційного убезпечення бізнесу – зі створення системи захищеності конкурентної інформації, забезпечення конфіденційності та цілісності інформації на будь-яких носіях і в процесі передавання людьми, формування культури кібербезпеки та кібергігієни.

Оцінка інформаційного ефекту в конкурентному аналізі може проводитися або за допомогою конкретних економічних показників (наприклад, зростання частки ринку, динаміки виторгу від реалізації, прибутків та інших результуючих показників), або побічно, враховуючи вплив конкурентної інформації на підвищення рівня знань фахівців і потенційні можливості застосування цих знань у господарській діяльності.

Література:

1. Mehrotra M. Competitive Intelligence: Myths vs. Realities. URL: <https://www.contify.com/resources/blog/competitive-intelligence-myths-vs-realities>.

2. Інформаційні війни очима професіоналів. URL: <https://brandstory.com.ua/rejtingi/informacijni-vijni-ocima-profesionaliv>.