

УДК 005.332.4:005.21

Омельченко Олександр Вікторович

*здобувач третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти
доктора філософії кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу
Західноукраїнського національного університету*

Omelchenko Oleksandr

*Candidate for the third (educational and scientific) level of higher education
Doctor of Philosophy*

Department of International Tourism and Hospitality Business

West Ukrainian National University

ORCID: 0009-0005-6773-0387

**БАР'ЄРИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА
ПІДПРИЄМСТВІ
BARRIERS TO IMPLEMENTING COMPETITIVE INTELLIGENCE IN
AN ENTERPRISE**

***Анотація.** Вступ. У сучасних умовах високої конкурентності економіки та динамічного розвитку інформаційних технологій забезпечення конкурентоспроможності підприємств вимагає оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища. Розвиток ринкових відносин призвів до того, що конкурентна перевага перестала бути лише індикатором потенціалу зростання — вона стала необхідною умовою функціонування бізнесу. Постійне ускладнення ринкових процесів, зростання рівня невизначеності та необхідність швидкого прийняття рішень актуалізують потребу у використанні конкурентної розвідки (КР) як ключового інструменту аналітичної підтримки управління. Водночас практика впровадження КР на українських підприємствах лишається*

фрагментарною. Недостатній рівень розуміння її можливостей, відсутність методичного забезпечення, організаційні обмеження та нестача ресурсів формують бар'єри, що знижують ефективність її застосування. Усе вищезазначене обумовлює необхідність системного аналізу причин виникнення таких бар'єрів та пошуку шляхів їх подолання.

Мета. Метою статті є вивчення системної природи бар'єрів упровадження конкурентної розвідки на підприємствах та обґрунтування доцільності використання цілісного підходу для мінімізації їх впливу на результативність конкурентної розвідки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці українських та зарубіжних дослідників, присвячені конкурентній розвідці, стратегічному управлінню та підвищенню конкурентоспроможності підприємств; 2) аналітичні та методологічні джерела щодо впровадження конкурентної розвідки в діяльність компаній, включно з роботами, що описують бар'єри її реалізації та інструменти їх подолання; 3) емпіричні дані та узагальнені практичні приклади застосування конкурентної розвідки в українських і міжнародних підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу та систематизації (узагальнення наукових підходів до конкурентної розвідки, виявлення ключових бар'єрів її впровадження та встановлення їх взаємозв'язків); методу теоретичного узагальнення та порівняння (для системного огляду наукових джерел, співставлення поглядів дослідників щодо ролі та ефективності конкурентної розвідки в управлінні підприємством); структурно-логічного аналізу (виокремлення факторів, що перешкоджають впровадженню конкурентної розвідки, та класифікації їх за характером); методу абстрагування та формалізації (формування теоретичної моделі системності бар'єрів та опису причинно-наслідкових залежностей між ними); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків і

визначення перспектив подальших досліджень у сфері конкурентної розвідки).

Результати. У статті здійснено системний аналіз бар'єрів упровадження конкурентної розвідки на підприємствах та окреслено їхню класифікацію за характером прояву: організаційні, ресурсні, комунікаційні та когнітивні. Визначено ключові фактори, що перешкоджають формуванню дієвої системи конкурентної розвідки, зокрема недостатня інтегрованість аналітичних процесів у систему управління, обмеженість фінансових та кадрових ресурсів, низький рівень інформаційної культури персоналу та відсутність методичного забезпечення. Розкрито взаємозв'язки між бар'єрами, що формують їх системний характер і взаємне посилення у разі фрагментарного впровадження КР.

Запропонований підхід до аналізу бар'єрів дозволяє підвищити обґрунтованість управлінських рішень щодо впровадження конкурентної розвідки шляхом врахування комплексного впливу обмежень на результативність розвідувальної діяльності підприємства. Розуміння структури та природи таких бар'єрів створює передумови для формування ефективної моделі їх подолання, оптимізації інформаційних потоків та підвищення якості стратегічного аналізу. Отримані результати можуть використовуватися менеджментом для удосконалення системи інформаційної підтримки, визначення ризиків упровадження КР та мінімізації втрат, пов'язаних з неефективною роботою аналітичних підрозділів.

Перспективи. В подальших наукових дослідженнях пропонується зосередити увагу на деталізації функціонування конкурентної розвідки в окремих галузях економіки або на специфічних параметрах діяльності підприємств. Доцільним є також проведення глибшого аналізу структури бар'єрів та окремих чинників, що негативно впливають на ефективність роботи служб КР, з метою виявлення їхніх особливостей та розроблення

заходів щодо мінімізації негативних ефектів. Такі дослідження дозволять удосконалити методологічні підходи до організації КР та підвищити результативність її впровадження на підприємствах різних секторів економіки.

Ключові слова: менеджмент, конкурентна розвідка, конкурентний аналіз, стратегічний менеджмент, системний підхід, управління знаннями, конкурентоспроможність, форсайт, передбачувальна розвідка, управління підприємством, бар'єри впровадження, управлінські рішення.

Summary. *Introduction. In modern conditions of high economic competitiveness and dynamic development of information technologies, ensuring the competitiveness of enterprises requires rapid response to changes in the external environment. The development of market relations has led to the fact that competitive advantage has ceased to be merely an indicator of growth potential — it has become a necessary condition for business functioning. The continuous complication of market processes, the rising level of uncertainty, and the need for quick decision-making highlight the importance of using competitive intelligence (CI) as a key tool for analytical support in management.*

At the same time, the practice of implementing CI in Ukrainian enterprises remains fragmentary. An insufficient understanding of its capabilities, the lack of methodological support, organizational constraints, and limited resources create barriers that reduce the effectiveness of its application. All the above determines the need for a systematic analysis of the causes of such barriers and the search for ways to overcome them.

Purpose. The purpose of the article is to examine the systemic nature of barriers to the implementation of competitive intelligence in enterprises and to justify the feasibility of using an integrated approach to minimize their impact on the effectiveness of competitive intelligence.

Materials and methods. Materials of the study include: 1) scientific works of Ukrainian and foreign researchers devoted to competitive intelligence, strategic management, and increasing enterprise competitiveness; 2) analytical and methodological sources on the implementation of competitive intelligence in company activities, including works describing its implementation barriers and tools for overcoming them; 3) empirical data and summarized practical examples of applying competitive intelligence in Ukrainian and international enterprises.

In the research process, the following scientific methods were used: analysis, synthesis, and systematization (generalization of scientific approaches to competitive intelligence, identification of key barriers to its implementation, and determination of their interrelations); theoretical generalization and comparison (for systematic review of scientific sources and comparison of researchers' views regarding the role and effectiveness of competitive intelligence in enterprise management); structural-logical analysis (separation of factors hindering the implementation of competitive intelligence and their classification by nature); abstraction and formalization (development of a theoretical model of the systemic nature of barriers and description of cause-and-effect relationships between them); logical generalization of results (formulation of conclusions and determination of prospects for further research in the field of competitive intelligence).

Results. The article presents a systemic analysis of the barriers to implementing competitive intelligence in enterprises and outlines their classification according to the nature of their manifestation: organizational, resource-related, communicational, and cognitive. Key factors hindering the development of an effective competitive intelligence system were identified, including insufficient integration of analytical processes into the management system, limited financial and human resources, low levels of employees' information literacy, and lack of methodological support. The interrelationships

between barriers, which create their systemic nature and mutual reinforcement in the case of fragmented implementation of competitive intelligence, are also revealed.

The proposed approach to barrier analysis allows for improving the justification of managerial decisions regarding the implementation of competitive intelligence by taking into account the comprehensive impact of limitations on the effectiveness of the enterprise's intelligence activities. Understanding the structure and nature of such barriers creates the prerequisites for developing an effective model to overcome them, optimizing information flows, and enhancing the quality of strategic analysis. The results obtained can be used by management to improve the information support system, identify risks associated with implementing competitive intelligence, and minimize losses related to the ineffective performance of analytical units.

Discussion. In future research, it is proposed to focus on detailing the functioning of competitive intelligence in specific sectors of the economy or on the particular parameters of enterprise activity. It is also advisable to conduct a deeper analysis of the structure of barriers and individual factors that negatively affect the effectiveness of competitive intelligence units, with the aim of identifying their characteristics and developing measures to minimize their adverse effects. Such studies will allow for the improvement of methodological approaches to the organization of competitive intelligence and enhance the effectiveness of its implementation in enterprises across various economic sectors.

Key words: *management, competitive intelligence, competitive analysis, strategic management, systemic approach, knowledge management, competitiveness, foresight, predictive intelligence, enterprise management, implementation barriers, managerial decisions.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах високої конкурентності економіки та стрімкого розвитку інформаційних і комунікаційних технологій забезпечення конкурентоспроможності підприємств потребує швидкого та ефективного реагування на зміни зовнішнього середовища. Позитивна конкурентоспроможність стала не лише ознакою потенціалу для зростання та прибутковості, а й обов'язковою умовою існування та розвитку підприємств.

Зростаюча складність і мінливість ринкових процесів формують для компаній комплекс викликів, що потребують глибокого аналізу ринку, розроблення стратегій адаптації та інтеграції відповідних рішень у поточну діяльність. У цьому контексті особливе значення набуває конкурентна розвідка (КР) як інструмент інформаційно-аналітичної підтримки управлінських рішень, що сприяє зниженню невизначеності, підвищенню адаптивності та ефективності стратегічного планування.

Проте, попри наявність методологічних підходів та широкого інструментарію КР, більшість українських підприємств не мають системних процедур для роботи з конкурентною інформацією. Причинами цього є недостатнє усвідомлення потенціалу КР керівниками, обмежена науково-методична база, організаційні бар'єри та нестача ресурсів. Як наслідок, інструменти КР застосовуються фрагментарно та ізольовано, що знижує ефективність їх використання та якість управлінських рішень.

Ефективність впровадження КР визначається сукупністю внутрішніх факторів підприємства, серед яких рівень організаційної культури, готовність керівництва до застосування аналітичних інструментів, ресурсне забезпечення та стан інформаційно-комунікаційної системи. Водночас існують численні бар'єри, які мають організаційний, ресурсний або когнітивний характер, створюючи системну мережу обмежень, що взаємопов'язано впливає на результати КР.

Таким чином, проблематика дослідження полягає у виявленні системної природи бар'єрів впровадження КР та наслідків фрагментарного, несистемного підходу до їх подолання. Вона передбачає необхідність розроблення цілісного підходу, який дозволяє усунути синергетичні негативні ефекти бар'єрів, оптимізувати організацію КР і підвищити інтегральну ефективність аналітичної підтримки управління підприємством.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Значний внесок у формування теоретичних та практичних засад конкурентної розвідки як складової стратегічного управління підприємством зроблено як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. Українська авторка Корнілова (2024) наголошує на важливості КР як «невід'ємної складової стратегічного менеджменту», підкреслюючи необхідність її інтеграції в загальну систему управління [1, с. 44]. Maluleka та Chummun (2023) вказують на роль КР у диференціації підприємства від конкурентів, виявленні нових ринкових можливостей та зниженні ризиків, а також у моніторингу ефективності стратегій і поведінки конкурентів [2].

Nasri (2011) підкреслює, що КР є «першою ланкою в ланцюгу сприйняття і поведінки компанії», що забезпечує адаптацію до змін у зовнішньому середовищі. Вона постачає форсайтні дані про загрози, можливості та ринкові тенденції, сприяючи обґрунтованому стратегічному плануванню [3]. Усов (2024) зазначає, що КР допомагає менеджменту «розглядати майбутнє як щось, що можна створити або сформувати» [3].

Дослідження Jenster & Sørensen (2013) підтверджують позитивний вплив активної КР на ефективність стратегічного менеджменту, показуючи кореляцію між інтеграцією КР у стратегічне планування та успішністю бізнес-стратегії. Fleisher (2015) і Maluleka (2023) відзначають, що КР підтримує прийняття рішень на стратегічному та оперативному рівнях і підвищує операційну ефективність. Madureira (2023) та Усов (2024)

наголошують на необхідності інтеграції КР у бізнес-процеси, а не лише у планування.

Дослідники також розглядають трансформацію КР у «форсайтну» або «передбачувальну» розвідку, що передбачає прогнозування та планування розвитку організації з урахуванням майбутнього стану конкурентного середовища [8; 10]. Schindler підкреслює, що КР є фундаментальним етапом у ширшій еволюції до «екосистеми розвідки», яка триває від 2010-х років і до сьогодні.

Разом із тим залишаються невирішеними проблемні питання щодо інтеграції конкурентної розвідки у всі рівні стратегічного управління підприємством, формалізації та стандартизації методів збору, обробки та актуалізації інформації про конкурентів, ринки та споживачів, оцінки ефективності використання даних КР у прийнятті управлінських рішень, взаємодії КР із іншими аналітичними інструментами підприємства (бізнес-аналітика, маркетингові дослідження, управління знаннями), переходу КР до формату форсайтної або передбачувальної розвідки та методології її застосування для стратегічного планування, а також управління ризиками та своєчасного реагування на зміни зовнішнього конкурентного середовища на основі даних КР.

Метою статті є вивчення системної природи бар'єрів упровадження конкурентної розвідки на підприємствах та обґрунтування доцільності використання цілісного підходу для мінімізації їх впливу на результативність конкурентної розвідки.

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) наукові праці українських та зарубіжних дослідників, присвячені конкурентній розвідці, стратегічному управлінню та підвищенню конкурентоспроможності підприємств; 2) аналітичні та методологічні джерела щодо впровадження конкурентної розвідки в діяльність компаній, включно з роботами, що описують бар'єри її реалізації та інструменти їх подолання; 3) емпіричні дані та

узагальнені практичні приклади застосування конкурентної розвідки в українських і міжнародних підприємствах.

В процесі здійснення дослідження було використано наступні наукові методи: аналізу, синтезу та систематизації (узагальнення наукових підходів до конкурентної розвідки, виявлення ключових бар'єрів її впровадження та встановлення їх взаємозв'язків); методу теоретичного узагальнення та порівняння (для системного огляду наукових джерел, співставлення поглядів дослідників щодо ролі та ефективності конкурентної розвідки в управлінні підприємством); структурно-логічного аналізу (виокремлення факторів, що перешкоджають впровадженню конкурентної розвідки, та класифікації їх за характером); методу абстрагування та формалізації (формування теоретичної моделі системності бар'єрів та опису причинно-наслідкових залежностей між ними); логічного узагальнення результатів (формулювання висновків і визначення перспектив подальших досліджень у сфері конкурентної розвідки).

Виклад основного матеріалу. Конкурентна розвідка тісно пов'язана з завданнями стратегічного управління підприємством. Корнілова (2024) наголошує на важливості КР саме як «невід'ємної складової стратегічного менеджменту», зазначаючи, що «конкурентна розвідка має бути інтегрована в загальну систему управління» [1, с. 44]. КР виконує роль інформаційно-аналітичної бази для всіх етапів стратегічного менеджменту — від аналізу оточення і формулювання стратегії до її реалізації та контролю. Зокрема, однією з базових функцій КР є забезпечення процедур стратегічного аналізу конкурентного середовища. З її допомогою відбувається збір інформації про конкурентів, ринки, технології, споживачів та інші чинники. Накопичення та вчасна актуалізація таких даних створюють можливості для побудови стратегій діяльності організації, довгострокових планів, а також моніторингу та прогнозування потенційних загроз.

Maluleka та Chummun зазначають, що КР дає змогу організаціям диференціювати себе від конкурентів, виявляти нові ринкові можливості

та пом'якшувати ризики. КР допомагає оцінити, чи спрацьовує стратегія на ринку, знайти де виникають проблеми, і що роблять конкуренти у відповідь. Ця інформація цінна для коригування дій у ході реалізації стратегічних ініціатив, а також превентивної обробки ризиків ще до того, як вони істотно вплинуть на бізнес. Тим самим вона підвищує шанси успішного досягнення стратегічних цілей [2].

Nasti (2011) відзначає, що КР є «першою ланкою в ланцюгу сприйняття і поведінки компанії (...), яка дозволяє їй адаптуватися до змін у оточенні». На етапі розробки стратегії КР забезпечує топ-менеджмент організації форсайтними даними: про майбутні загрози і можливості, тенденції розвитку ринку та різномасштабні тренди, тим самим сприяючи прийняттю обґрунтованих стратегічних рішень [3]. Слід зауважити, що такий погляд на забезпечення стратегічних переваг наразі привертає велику увагу дослідників та має потенціал для стрімкого розвитку галузі КР, а також переходу її до формату «передбачувальної розвідки» чи «форсайтної розвідки».

Основною метою останньої можна назвати прогнозування та обґрунтування розвитку організації через призму майбутнього стану конкурентного середовища та місця організації в ньому. Щодо методології — акценти прагматики зміщуються на роботу з методами здобуття інформації та формування знань для сценарного стратегічного передбачення та планування майбутнього. Усов (2024) метою такої поведінки називає прагнення надати менеджменту інструмент, який дасть можливість «розглядати майбутнє як щось, що можна створити або сформувати, а не як щось уже вирішене» [4].

Численні дослідження підтвердили позитивний вплив активної конкурентної розвідки на результативність стратегічного менеджменту. Так, встановлено, що компанії, які цілеспрямовано розбудовують напрямок КР у своїй діяльності, демонструють вищу ефективність

стратегій та швидше реагують на ринкові зміни. Jenster & Søylen (2013) виявили, що вбудовування КР у процес стратегічного планування позитивно корелює з успішністю загальної бізнес-стратегії.

КР підтримує рішення на різних рівнях — стратегічному, оперативному, впливаючи на широкий спектр управлінських задач. За означенням, роль КР та її результатів найочевидніша в процесах стратегічного аналізу, формулюванні стратегії та стратегічному плануванні. Проте література також підкреслює важливість розвідки для стадії реалізації стратегії та підтриманні високого рівня операційної ефективності [5; 2] крім того наголошуючи і на тому, що для того, щоб КР була ефективною, вона повинна бути інтегрованою у бізнес-процеси, а не лише слугувати плануванню [6; 4].

Таким чином, у менеджменті підприємства конкурентна розвідка відіграє роль інформаційно-аналітичної "нервової системи" організації [7], яка постійно сканує зовнішнє середовище і направляє сигнали до керівництва для підтримки стратегічних рішень. Також КР успішно інтегрується з іншими аналітичними засобами підприємства — бізнес-аналітикою, маркетинговими дослідженнями, управлінням знаннями тощо, формуючи комплекс засобів стратегічної інтелектуальної підтримки бізнесу.

Але варто враховувати і динамічний характер сутнісного існування КР, яка, за Dzreke, "...вийшла за межі своєї історичної ролі як періодичної аналітичної процедури" [7]. Науково-практичний дискурс про еволюцію поняття КР, яка на поточному етапі існування має ознаки трансформації в «форсайтну» або «передбачувальну» розвідку наочно окреслено Tanja Schindler в доповіді «The Convergence of Futures and the Intelligence Ecosystem». За твердженням Schindler, конкурентна розвідка не стільки трансформується у форсайтну розвідку (Futures Intelligence, ФР), скільки є фундаментальним першим етапом у значно ширшій еволюції в

«екосистему розвідки». ФР розглядається як поточний, найвищий етап цієї еволюції, що почався у 2010-х роках і триває донині [8]. Урахування такого погляду на розвиток КР є важливим при розгляді її як підходу до формування структури підприємства в окреслених вище аспектах, адже впровадження КР в діяльність бізнесу не є одномоментною акцією, а так само потребує форсайтного планування впровадження та поступової оцінки ефективності та корекції в процесі її реалізації, як і інші менеджерські задачі управління підприємством.

Фундаментальна складність оцінки результатів є однією з ключових проблем впровадження конкурентної розвідки (КР). Ця складність зумовлена передусім практичною відсутністю чітких, стандартизованих метрик. Причина полягає в тому, що результати роботи служб КР (розвіддані) не є самоцінними чи кінцевим продуктом; вони слугують лише проміжною ланкою — основою для прийняття управлінських рішень.

Відповідно, вибір адекватних шкал для вимірювання успіху розвідувальної функції залишається відкритим питанням. Однозначної відповіді на нього не існує, оскільки будь-яка система оцінки в задачах такого характеру має бути глибоко контекстуальною — адаптованою до специфіки конкретного підприємства (його оргструктури, бізнес-процесів, рівня інформаційного забезпечення тощо).

Спроби вдатися до найпростішої операційної оцінки (наприклад, за такими «нечіткими» показниками, як кількість наданих звітів, точність прогнозів, чи число проаналізованих конкурентів) або до прямого вимірювання впливу на фінансові показники, як правило, роблять процес оцінки суб'єктивним та несистемним. Труднощі вимірювання посилюються через інтегральний характер самої ефективності: успіх КР не є ізольованою величиною — він органічно інтегрований у загальну результативність стратегічного управління підприємством.

Це створює ключову проблему — проблему атрибуції (або опосередкованості факторів). Оскільки ефективна діяльність КР нерозривно пов'язана з якістю рішень, прийнятих на її основі, стає практично неможливо ізолювати чистий «вплив» КР від сукупності інших чинників (досвід менеджменту, ринкова кон'юнктура, наявність ресурсів тощо), що спільно вплинули на кінцевий результат. Це підкреслює нагальну необхідність застосування цілісного, системного підходу як до організації, так і до оцінки ефективності цієї діяльності. Втім, попри зазначені труднощі, оцінка ефективності КР певного характеру є можливою, а її низький рівень (для завдань менеджерського контролю) піддається детектуванню.

З огляду на це, подолання проблеми вимірювання можливе через застосування ряду методів найпростішого класу. Наприклад, компаративного методу, при використанні якого оцінка ефективності зміщується у площину порівняльного аналізу динаміки змін — зіставлення результативності на різних етапах розвитку КР порівнянням якісних показників «до» і «після» впровадження конкретних покращень. Іншим способом оцінки якості КР можна вважати поточний моніторинг, при якому за форсайтними виявленнями збурень в конкурентному середовищі або їх «пропусками» можна оцінювати загальну готовність системи КР до прогнозування окремих типів збурень або давати оцінку спроможності системи КР до інтегрального контролю стану середовища.

Однією з проблем практичної реалізації конкурентної розвідки (КР) на сучасних підприємствах є конфлікт між необхідністю системного моніторингу середовища та готовністю бізнесу виділяти на це відповідні ресурси. КР за своєю природою є високовитратним видом діяльності, що вимагає в першу чергу залучення кваліфікованих аналітиків та належного ресурсного забезпечення їх діяльності: програмного забезпечення, доступу до платних джерел інформації, аутсорсу певних унікальних послуг,

поточного навчання персоналу, залучення фахівців специфічних галузей знань та ін.

Саме фактор ресурсоємності часто стає ключовим бар'єром, що деформує процес впровадження розвідки. Для малого та середнього бізнесу (МСБ) повноцінна служба КР часто є фінансово недосяжною, що змушує обмежуватися епізодичним моніторингом та рішеннями реактивного характеру у відповідь на збурення конкурентного середовища. Водночас великий бізнес, попри наявність бюджетів, також не завжди готовий інвестувати у розбудову цілісних розвідувальних підрозділів. Це зумовлено специфікою результату КР: його складно «відчути» та монетизувати безпосередньо. Економічний ефект від розвідки є відкладеним у часі та проявляється через якість стратегічних рішень і уникнення ризиків, що погано корелює з популярним бажанням менеджменту бачити хороші показники швидкого повернення інвестицій (ROI).

Намагання оптимізувати витрати призводить до небезпечної тенденції — фрагментарного впровадження окремих елементів розвідки без створення єдиного контуру управління відповідними знаннями. Однак такий підхід ігнорує фундаментальні закони теорії систем. Система КР не є простою сумою своїх частин (інструментів збору, баз даних, звітів). Її головна цінність полягає у синергії — взаємному підсиленні компонентів, та емерджентності — виникненні нових аналітичних якостей (напр. розуміння прихованих трендів), які неможливо отримати, використовуючи інструменти ізольовано (під інструментами тут розуміємо широку типологію функціональних елементів системи КР).

Саме на це звертають увагу сучасні дослідники, підкреслюючи, що сам факт впровадження окремих інструментів без стратегічної інтеграції знижує не лише інтегральну результативність КР, а й унеможлиблює прояв емерджентного ефекту. Зокрема, у публікації Farley і Freyn (2022)

зазначено, що в багатьох організаціях застосовується «менш формалізований або фрагментарний» підхід. Замість єдиної системи виникають формально обмежені «острови автоматизації», що надають лише уривчасту інформацію та не формують цілісної картини конкурентного поля [9].

Підтвердженням нашої гіпотези щодо неспроможності фрагментарного підходу в КР до повноцінного забезпечення менеджменту інформацією про середовище є сучасна трансформація економічної парадигми, яка, як зазначено вище, характеризується суттєвим прискоренням економічних процесів та екстремальною динамікою змін середовища. Як зазначають Боковець, Давидюк, Нечитайло стосовно розвитку хронологічних періодів, коли за класичними економічними моделями є сенс розглядати економічні відносини, спрощуючи їх до моделей з частково штучно стабілізованими (фіксованими) на певний проміжок часу умовами, тактики досягнення короткострокового оптимуму в наш час втрачають сенс через швидкість змін обставин, що «...змушує постійно переглядати плани, вносити відповідні коригування щоразу, коли умови змінюються — а змінюються вони постійно» [10].

Екстраполюючи це на проблематику КР, стає очевидним, що в наш час має місце ситуація, коли статичність моделей менеджменту чи їх компонентів все менше підлягає спрощенню в часовому вимірі, і вимагає урахування виключної динаміки та мінімального (звертаючись до теорії динамічних систем) констатування ступенів свободи підприємства як системи в комплексі з його зовнішнім середовищем. Саме таких характеристик і вимагає сучасна ідеалізована модель конкурентної розвідки.

Втім, як виходить із теорії динамічних систем, в системах із великою кількістю ступенів свободи (багатофакторних) та сильними внутрішніми зв'язками досягнення глобального оптимуму шляхом ізольованого

покращення окремих параметрів є неможливим. Стосовно підприємства, що в контексті впровадження КР і є системою з великою кількістю ступенів свободи та високим рівнем взаємозалежності елементів (К-зв'язність у моделі НК-ландшафтів С. Кауфмана [11]). Для таких систем доведено [12], стратегія послідовної оптимізації окремих компонентів діяльності (фрагментарний підхід) неминуче призводить до потрапляння у "пастку локального оптимуму". Тобто система досягає стійкого, але з високою імовірністю низькоефективного стану, вихід з якого неможливий шляхом впровадження малих змін.

Це теоретично обґрунтовує нашу гіпотезу про те, що бар'єри впровадження КР не можуть бути подолані ізольовано. Досягнення "глобального оптимуму" функціонування КР можливе лише через системне покращення, що передбачає одночасний скоординований вплив не лише на управлінські а й на інші параметри підприємства як системи.

Таким чином, шляхом ізольованого покращення окремих параметрів така оптимізація є майже неможливою. Високий рівень взаємозалежності елементів системи призводить до формування "шорсткого ландшафту" (rugged landscape), що у прикладному аспекті стратегічного менеджменту означає, що інкрементальні, фрагментарні зміни в організації ведуть до "пастки локального оптимуму", коли подальший розвиток блокується самою структурою вже прийнятих часткових рішень.

З точки зору економічного трактування бар'єрів впровадження КР зауважимо, що не зважаючи на їх подібність у процесах впровадження та у функціонуванні КР, все ж доцільно розглядати їх як окремі випадки перешкод для менеджменту, адже у першому випадку (впровадження), основний тягар подолання цих перешкод лягає на плечі стратегічного менеджменту організації, а в другому суттєву роль відіграє вже менеджмент середньої ланки та виконавський рівень кадрового ресурсу.

У джерелах називають різні причини слабкої ефективності впровадження КР. Серед них — недостатня охопність, якість та актуальність даних про структуру конкурентного середовища, обмежене ресурсне забезпечення і слабкість кадрового забезпечення як у кількості фахівців, так і в якості їх підготовки. Наприклад, Wright та співавтори виявили, що серед істотних перешкод впровадження КР — застарілі чи неповні дані, брак бюджету та експертизи, вузькість світогляду менеджменту й низький рівень організаційного навчання [12].

Загалом, спектр означуваних різними авторами бар'єрів у їх вузькому втіленні є дуже широким. Для загального розуміння підходу з їх визначення, можна застосувати виокремлення ключових бар'єрів та їх систематизації в групи, які є найбільш універсальними для різних галузей економіки та видів підприємств.

Виділимо основні групи бар'єрів впровадження КР за їхньою змістовною природою:

Ресурсні та інфраструктурні обмеження. Ця група характеризує економічні та фізичні передумови діяльності. Бар'єри цієї групи полягають у дисбалансі між потребами системи КР та реальними можливостями організації: дефіцит фінансування, висока вартість отримання верифікованих даних та складність обґрунтування економічної доцільності (ROI) витрат на розвідку перед інвесторами чи власниками. Сюди ж відносяться проблеми забезпечення персоналом.

Організаційно-культурні бар'єри. Охоплюють соціально-психологічний клімат та управлінську волю. Ключовою проблемою тут є резистентність середовища: відсутність підтримки з боку топ-менеджменту, внутрішній опір змінам, страх співробітників перед прозорістю ("поганими новинами") та конфлікти інтересів між підрозділами. Ці бар'єри блокують інтеграцію КР, як правило, на рівні сприйняття топ-менеджментом та працівниками.

Компетентнісні бар'єри. На відміну від ресурсних (кількісних) проблем, ця група стосується якісних характеристик людського капіталу. Йдеться про розрив між складністю завдань КР та наявними навичками персоналу: брак хисту до аналітики та синтезу та навичок з практичної їх реалізації, невміння працювати з когнітивними упередженнями, слабка обізнаність у методах збору інформації та недостатнє розуміння бізнес-середовища.

Процедурні та структурні бар'єри. Ця категорія описує недоліки в архітектурі бізнес-процесів. Перешкоди виникають через відсутність формалізованого циклу КР, розмитість зон відповідальності та ізольованість розвідувальних підрозділів (робота в "інформаційних колодязях"). Критичним фактором тут є слабка інтеграція функції КР у процеси стратегічного планування та порушені канали комунікації.

Інформаційні та технологічні бар'єри. Група об'єднує проблеми, пов'язані з безпосереднім об'єктом роботи — даними, та інструментами їх обробки. Сюди відносяться як феномен інформаційного перевантаження («шуму»), так і низька якість, неструктурованість чи важкодоступність релевантних даних. Також вагомим чинником є відсутність адекватного програмного інструментарію та проблеми інформаційної безпеки.

Запропонована авторська систематизація базується на адаптації класичної управлінської моделі «Люди–Процеси–Технології» до специфіки конкурентно-розвідувальної діяльності. Ми розширили цю тріаду, виокремивши ресурсний базис як фундамент функціонування системи та розділивши людський фактор на компетенційну та культурну складові. Таким чином, виділені п'ять груп бар'єрів охоплюють всі рівні організаційної архітектури: від матеріально-технічного забезпечення до ментальних особливостей прийняття рішень.

На основі використання методу структурно-логічного узагальнення щодо робіт фахівців з конкурентної розвідки [13; 14; 15], в яких міститься

аналіз перешкоди впровадження та функціонування конкурентної розвідки, доцільно навести приклад систематизації виявлених деструктивних факторів.

Приклад деталізації перешкод у розрізі визначених груп подано на рис. 1.



Рис. 1. Групи бар'єрів впровадження КР за їх змістовною природою

Джерело: сформовано автором

Розглянувши таку систематизацію бар'єрів, можна стверджувати, що їх виокремлення є частиною процесу впровадження КР (одним з початкових етапів), що вимагає окремого детального дослідження підприємства з його структурою, бізнес- та управлінськими процесами для якісного окреслення можливої проблематики та шляхів її подолання в практичній площині.

Аналіз виокремлених груп перешкод дозволяє стверджувати, що вони рідко зустрічаються в ізольованому вигляді. На практиці бар'єри утворюють стійкі причинно-наслідкові ланцюги, де наявність одного деструктивного фактору неминуче провокує появу або посилення інших. Такий взаємовплив має не лінійний, а синергетичний характер, що значно ускладнює процес впровадження системи КР.

Ми виділяємо три ключові моделі взаємодії бар'єрів, які формують системний опір змінам:

Каскадний ефект управлінських обмежень. Первинним драйвером проблем виступають організаційно-культурні бар'єри. Відсутність управлінської волі топ-менеджменту та нерозуміння цінності розвідки (культурний аспект) прямо детермінує ресурсні обмеження. Наприклад, керівництво не виділяє бюджет, що унеможлиблює закупівлю інструментарію (технологічні бар'єри) та найм фахових аналітиків (компетентнісні бар'єри). У такій моделі культура є кореневою причиною, а решта проблем — її симптомами.

Інформаційно-процедурний дисбаланс. Навіть за умови достатнього фінансування, процедурні бар'єри (ізолюваність відділів, відсутність регламентів обміну даними) блокують ефективність роботи. Це призводить до виникнення інформаційних бар'єрів: аналітики отримують фрагментарні дані, що знижує якість кінцевого розвідувального продукту. Низька якість звітів, у свою чергу, підриває довіру замовників (топ-менеджменту) до системи КР загалом, повертаючи проблему на рівень культурного опору.

Комплементарна пара «компетенція–технологія». Існує тісна кореляція між кадровими та технологічними обмеженнями. Впровадження складних програмних продуктів (технологій) без наявності персоналу з відповідними навичками (компетенції) перетворює інвестиції на збитки. І навпаки: висококласні фахівці (їх компетенції), обмежені застарілими

методами збору даних та відсутністю сучасного інструментарію (технологій), не здатні реалізувати свій потенціал, що призводить до професійного вигорання та плинності кадрів.

Специфіка розглянутої системи бар'єрів полягає в тому, що сукупний негативний їх вплив перевищує просту суму їхніх окремих ефектів. Наприклад, поєднання низької обізнаності та браку ресурсів не просто сповільнює впровадження КР, а часто призводить до його повної імітації, коли формально функція існує, але не генерує жодної доданої вартості для бізнесу. Дефіцит бюджету зменшує інвестиції в організаційне та технічне забезпечення, підготовку кадрів, що в свою чергу послаблює комплексний стан культури КР у компанії. Брак належної системи менеджменту знань знижує ефективність розповсюдження останніх всередині організації та сповільнює утворення нових, що в свою чергу зменшує базу для стратегічних управлінських рішень та послаблює реактивність компанії щодо змін в конкурентному середовищі.

Іншими словами, перешкоди мають взаємно каузальний характер та утворюють причинно-наслідкові ланцюги.

З огляду на виявлений характер взаємовпливів, стратегія впровадження КР має починатися не з інвестицій у технології, що є поширеною помилкою, особливо зважаючи на наявність на ринку рішень для точкового вирішення практичних проблем діяльності підприємства, а з розблокування управлінської волі та аудиту бізнес-процесів. Зміна культурної парадигми стратегічного менеджменту здатна розірвати каскад управлінських обмежень і забезпечити ефективність впровадження технологічних інструментів. Втім, в таких умовах слід враховувати всі взаємовпливи, візуалізацію яких доцільно здійснювати в рамках інтегрального та системного дослідження діяльності організації, враховуючи також і контекст ринкових умов, конкурентного середовища

та інших факторів, здатних впливати на формування концепції та структури функціонування служб конкурентної розвідки на підприємстві.

Таким чином можна стверджувати, що лінійні методи вирішення проблем (наприклад, виключно збільшення фінансування або закупівля дороговартісного ПЗ) є неефективними. Стратегія подолання бар'єрів має бути комплексною та враховувати необхідність деконструкції причинно-наслідкових зв'язків.

Ми виділяємо три ключові вектори управлінського впливу для нівелювання бар'єрів впровадження КР на підприємстві:

1. Культурна трансформація та легітимізація функції КР. Першочерговим завданням є розблокування управлінської волі. Для цього необхідно змінити парадигму сприйняття КР з допоміжної функції на стратегічний актив, а також трансформувати очікування результатів діяльності служб КР від створення короткострокового ефекту до інвестицій в стратегічну стійкість.

Практична реалізація може втілюватися у впровадженні політики «відкритих дверей» для критичної інформації (усунення страху перед «поганими новинами»), чіткій артикуляції очікувань від розвідки з боку топ-менеджменту та демонстрація ROI (повернення інвестицій) на пілотних проєктах та напрямках. Це дозволяє розірвати ланцюжок «недовіра—відсутність ресурсів».

2. Інституціоналізація процесів та управління знаннями. Для подолання процедурних бар'єрів необхідно перейти від ситуативного збору інформації до регламентованого розвідувального циклу.

Практична реалізація може полягати у створенні робочих груп, що об'єднують фахівців з маркетингу, продажів, безпеки, стратегії та ін. Це руйнує інформаційну ізоляцію окремих структурних підрозділів та забезпечує цілісність вхідних даних для потреб КР, що в результаті підвищує якість аналітичного продукту.

3. Синхронізація розвитку компетенцій та технологій. Інвестиції в технології повинні суворо відповідати рівню зрілості персоналу. Впровадження складних ІТ-рішень має відбуватися ітераційно, паралельно з навчанням співробітників для забезпечення узгодженості «компетенції—технології».

Практична реалізація полягає у дотриманні принципу «спочатку люди, потім технології», або ж первісності потреби перед інструментом. Спершу формується компетентнісне ядро (навчання методам OSINT, критичного мислення, сценарного аналізу, роботи з когнітивними упередженнями тощо), і лише потім під ці навички підбирається відповідний технічний інструментарій. Це запобігає виникненню технологічного розриву окремих напрямків з загальним технологічним фоном підприємства та імітації діяльності замість результативності.

Ефективне нівелювання бар'єрів впровадження КР можливе лише за умови дотримання правильної послідовності дій та інтегральності такого впровадження. Практична реалізація потребує насамперед глибокого розуміння етапів та можливих перешкод у цьому процесі від топ-менеджменту компанії, а також наявності управлінської волі та культурної підготовки до змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі здійсненого аналізу наукових джерел можна зробити висновок, що сучасна концепція конкурентної розвідки розвивається у бік цілісного, системного розуміння та наразі перебуває в процесі переходу до наступного етапу більш глобального погляду на конкурентне середовище як об'єкт та завдання, які перед нею ставляться. Втім, наразі КР доцільно визначати як складову і водночас підґрунтя для стратегічного управління, що трансформує сиру інформацію про зовнішнє середовище у знання, як основу для ухвалення рішень та продукування інновацій в поведінці підприємства. Тим самим сприяє формуванню і реалізації стратегії

підприємства. Її ефективність значною мірою залежить від інтеграції в комплексну систему управління підприємством та водночас і в більшість виокремлюваних в менеджменті процесів управлінського характеру. Особливу роль має інтеграція КР в управління знаннями, оскільки саме через механізми накопичення та обміну знаннями всередині організації інформація вбудовується у її діяльність.

Водночас дослідження вказують на дві взаємопов'язані проблемні області, які заважають підприємствам повністю реалізувати потенціал КР. По-перше, використання лише окремих інструментів чи епізодичних дій без запровадження всеосяжної методології взаємопов'язаних методів аналізу середовища призводить до нижчої результативності конкурентної розвідки. За інерцією управлінських підходів, подібний вигляд має застосування КР в значенні кількадесятирічної давності, коли достатнім було періодичне застосування КР як аналітичної процедури супроти конкурентів, як суб'єктів структури ринкового середовища з переважною часткою впливу на його вигляд. Другим взаємопов'язаним проблемним чинником є наявність різноманітних бар'єрів на шляху впровадження КР, які в свою чергу теж мають системні зв'язки: організаційні, ресурсні, компетентнісні та технологічні чинники інтегруються таким чином, що ізольована елімінація окремих із них не є гарантією сукупного покращення.

Як показує дослідження, для досягнення комплексного ефекту потрібна саме системна координація у їх подоланні, що забезпечить цілісність стратегічного бачення та дотримання випереджального характеру КР. Звісно ж, на тактичному рівні впровадження не заперечуємо необхідності адаптації підходу до умов конкретного підприємства — вибору між «еволюційним» та «революційним» підходом чи експертного впорядкування етапів впровадження за деякими особливими критеріями тощо.

Отримані результати можуть бути використані при розробці методологій, ефективніших стратегій впровадження, плануванні діяльності КР на підприємствах, при підготовці відповідних фахівців. Подальші наукові дослідження цієї теми можуть включати звуження теми до опрацювання особливостей діяльності КР в окремих галузях економіки або за іншими специфічними параметрами, в тому числі для конкретних підприємств. Також доцільним є проведення глибшого аналізу наведеної структури та окремих чинників негативного впливу на якість роботи служб КР підприємств для виявлення їх особливостей та нівелювання негативних ефектів.

Література

1. Корнілова І. Конкурентна розвідка: сутнісний контекст. Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління : матеріали III Міжнар. форуму «Економіка. Фінанси. Бізнес. Управління. Від відновлення до зростання» (EFBM 3.0) / за заг. ред. А. І. Ігнатюк. Київ : Ліра-К, 2024. С. 44–47.
2. Maluleka M., Chummun B. Z. Competitive intelligence and strategy implementation: Critical examination of present literature review *SA Journal of Information Management*. 2023. 25. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v25i1.1610>
3. Nasri W. Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*. 2011. DOI: <https://doi.org/10.1108/17410391111097429>
4. Усов Д. С. Конкурентна розвідка як інструмент формування стратегії компанії. Регіональні студії: науковий збірник / редкол.: М. М. Палінчак (голов. ред.), І. М. Вегеш, Є. І. Гайданка та ін. Ужгород : Видавничий дім "Гельветика", 2024. Вип. 38. С. 48–52. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/38/9.pdf> (дата звернення: 15.12.2025).

5. Fleisher C., Bensoussan B. Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. *Revista Inteligência Competitiva*. 2007. 2. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v2i2.37
6. Madureira L., Popović A., Castelli M. Competitive intelligence empirical validation and application: Foundations for knowledge advancement and relevance to practice. *Journal of Information Science*. 2023. 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/01655515231191221>
7. Dzurek S. S., Dzurek S. E. From Intelligence to Advantage: How Competitive Analysis Drives Profitability in the Digital Age. *International Journal of Research and Analytical Reviews*. 2025. Vol. 12, no. 2. P. 804–828. DOI: <https://doi.org/10.56975/ijrar.v12i2.314833>
8. Calof J., Cekuls A. SCIP Prague 2023 – Academic Track: What is the future direction of competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 2023. Vol. 13, no. Special Issue 1. P. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13si1.1132>
9. Farley H. F., Freyn S. Competitive intelligence: A precursor to a learning health system. *Health Services Management Research*. 2022. Vol. 36, no. 1. P. 82–88. DOI: 10.1177/09514848211065470
10. Боковець В. В., Давидюк Л. П., Нечитайло Т. В. Підприємні інновації як технологічні нововведення. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.2>
11. Kauffman S. A., Levin S. Towards a general theory of adaptive walks on rugged landscapes. *Journal of Theoretical Biology*. 1987. 128. P. 11–45
12. Levinthal D. A. Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*. 1997. 43(7). P. 934–950. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>
13. Wright S., Bisson C., Duffy A. Competitive intelligence and information technology adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing current performance and identifying barriers. *J. Intell. Stud. Bus.* 2013. 3. P. 5–29
14. Garcia-Alsina M., Ortoll E., Cobarsí-Morales J. Enabler and inhibitor

factors influencing competitive intelligence practices. Aslib Proceedings. Bingley : Emerald Group Publishing Limited, 2013. Vol. 65. P. 262–288

15. Ahatsi E., Nie L., Olanrewaju O. A. Empowering Humanitarian Efforts: A Dynamic Approach to Competitive Intelligence (CI). *Logistics*. 2025. 9(1). 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9010014>

References

1. Kornilova, I. Konkurentna rozvidka: sutnisnyi kontekst. *Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia*: materialy III Mizhnar. forumu «Ekonomika. Finansy. Biznes. Upravlinnia. Vid vidnovlennia do zrostannia» (EFBM 3.0) / za zah. red. A. I. Ihnatiuk. Kyiv: Lira-K, 2024. Pp. 44–47 [in Ukrainian].

2. Maluleka, M., Chummun, B. Z. Competitive intelligence and strategy implementation: Critical examination of present literature review. *SA Journal of Information Management*, 2023, 25. DOI: <https://doi.org/10.4102/sajim.v25i1.1610>

3. Nasri, W. Competitive intelligence in Tunisian companies. *Journal of Enterprise Information Management*, 2011. URL: <https://doi.org/10.1108/17410391111097429>

4. Usov, D. S. Konkurentna rozvidka yak instrument formuvannia stratehii kompaniyi. *Rehionalni studii: naukovyi zbirnyk* / redkol.: M. M. Palinchak (holov. red.), I. M. Vehesh, Ye. I. Haidanka ta in. Uzhhorod: Vydavnychiy dim "Helvetika", 2024. Vyp. 38. Pp. 48–52. URL: <http://regionalstudies.uzhnu.uz.ua/archive/38/9.pdf> [in Ukrainian].

5. Fleisher, C., Bensoussan, B. *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. *Revista Inteligência Competitiva*, 2007, 2. DOI: 10.24883/IberoamericanIC.v2i2.37

6. Madureira, L., Popović, A., Castelli, M. Competitive intelligence empirical validation and application: Foundations for knowledge advancement

and relevance to practice. *Journal of Information Science*, 2023, 0(0). DOI: <https://doi.org/10.1177/01655515231191221>

7. Dzurek, S. S., Dzurek, S. E. From Intelligence to Advantage: How Competitive Analysis Drives Profitability in the Digital Age. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 2025, Vol. 12, no. 2, Pp. 804–828. DOI: <https://doi.org/10.56975/ijrar.v12i2.314833>

8. Calof, J., Cekuls, A. SCIP Prague 2023 – Academic Track: What is the future direction of competitive intelligence. *Journal of Intelligence Studies in Business*, 2023, Vol. 13, no. Special Issue 1, Pp. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13si1.1132>

9. Farley, H. F., Freyn, S. Competitive intelligence: A precursor to a learning health system. *Health Services Management Research*, 2022, Vol. 36, no. 1, Pp. 82–88. DOI: 10.1177/09514848211065470

10. Bokovets, V. V., Davydiuk, L. P., Nechytailo, T. V. Pidryvni innovatsii yak tekhnolohichni novovvedennia. *Efektivna ekonomika*, 2021, № 11. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2021.11.2> [in Ukrainian].

11. Kauffman, S. A., Levin, S. Towards a general theory of adaptive walks on rugged landscapes. *Journal of Theoretical Biology*, 1987, 128, Pp. 11–45.

12. Levinthal, D. A. Adaptation on Rugged Landscapes. *Management Science*, 1997, 43(7), Pp. 934–950. DOI: <https://doi.org/10.1287/mnsc.43.7.934>

13. Wright, S., Bisson, C., Duffy, A. Competitive intelligence and information technology adoption of SMEs in Turkey: Diagnosing current performance and identifying barriers. *J. Intell. Stud. Bus.*, 2013, 3, Pp. 5–29.

14. Garcia-Alsina, M., Ortoll, E., Cobarsí-Morales, J. Enabler and inhibitor factors influencing competitive intelligence practices. *Aslib Proceedings*, Bingley: Emerald Group Publishing Limited, 2013, Vol. 65, Pp. 262–288.

15. Ahatsi, E., Nie, L., Olanrewaju, O. A. Empowering Humanitarian Efforts: A Dynamic Approach to Competitive Intelligence (CI). *Logistics*, 2025, 9(1), 14. DOI: <https://doi.org/10.3390/logistics9010014>