

ЕВОЛЮЦІЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ: ВІД СТРАТЕГІЧНОГО АНАЛІЗУ КОНКУРЕНТІВ ДО ФОРСАЙТНОЇ РОЗВІДКИ

Омельченко Олександр Вікторович

*аспірант кафедри міжнародного туризму і готельного бізнесу,
Західноукраїнський національний університет*

Конкурентна розвідка (КР), як самостійна наукова дисципліна пройшла тривалий шлях концептуального становлення, який відображає загальну еволюцію підходів до стратегічного управління підприємством в умовах ускладнення конкурентного середовища (КС). Незважаючи на значний масив досліджень у цій сфері, питання систематизації етапів розвитку КР як дисципліни залишається недостатньо висвітленим, особливо в контексті галузевої специфіки її застосування. Як зазначає Soilen, КР сьогодні перебуває на перетині наукового розвитку та прикладного застосування, а її поняттєвий апарат потребує постійного переосмислення відповідно до еволюції економічних відносин та технологій, змін середовища, а також симбіозу менеджменту з інноваціями [1]. Ця проблематика набуває особливої гостроти для туристичної галузі, де переважна більшість суб'єктів господарювання належить до мікро- та малого бізнесу, а питання забезпечення конкурентоспроможності в умовах турбулентного середовища є одним із ключових викликів управління [2; 3].

Поняттєва невизначеність у сфері КР є не лише академічною проблемою – вона безпосередньо впливає на практику впровадження. Критичний аналіз вітчизняної наукової літератури виявляє, що залежно від контексту та наукової школи автора, КР може розглядатися і як суто маркетинговий інструмент, і як підтип бізнес-аналітики, і як синонім економічного шпигунства [5]. Крім того, застосування термінології та вкладена в неї суть різняться в європейській, американській та азійських течіях КР. Така понятійна розмитість суттєво ускладнює формування єдиної методологічної бази та гальмує практичне впровадження КР у діяльність підприємств, зокрема туристичних. Крім того, для забезпечення синхронізації зі світовим досвідом КР, важливо розуміти, на якому етапі розвитку порівняно з світовими процесами КР перебуває в Україні.

Аналіз наукової літератури дозволяє виокремити 4 етапи еволюції КР як дисципліни.

Перший етап (1960–1980-ті рр.) – становлення та формування поняття. Упродовж цього періоду закладалися передумови майбутньої дисципліни: корпоративний інтерес до систематичного моніторингу

ринкових суперників зростав, але залишався не формалізованим – переважали розрізнені практики збору даних, не пов'язані єдиною методологічною основою. Кульмінацією цього процесу стала публікація фундаментальної праці Майкла Портера «Competitive Strategy» (1980), де аналіз КС вперше отримав системний концептуальний апарат. Запропонована ним модель 5-ти конкурентних сил визначила теоретичні контури предметного поля КР, окресливши коло суб'єктів КС, що підлягають систематичному моніторингу. Інституційним маркером цього етапу є заснування у 1986 р. «Товариства фахівців із КР» (SCIP), яке закріпило КР як окремий напрямок управлінської діяльності та сприяло формуванню її наукового напрямку. На цьому етапі КР ототожнювалася переважно з аналізом конкурентів і розглядалася як інструмент підтримки стратегічного позиціонування, що відображало домінуючий у той час погляд на конкуренцію як на статичний набір суперників у галузі. Для туристичної сфери ця логіка означала ідентифікацію прямих конкурентів у межах дестинації чи сегменту без урахування ширшого контексту каналів розподілу та поведінки споживачів.

Другий етап (1990-ті рр.) – інституціоналізація та методологічний розвиток КР. Характеризується розробкою аналітичних інструментів та їх академічною систематизацією. Важливим методологічним досягненням цього періоду є розробка Herring (1999) методології ключових тем розвідки (Key Intelligence Topics, KIT), що надало КР чіткого циклічного та процесного характеру [4]. Похідна від KIT сутність – ключові розвідувальні питання (Key Intelligence Questions, KIQ) закріпила підхід до формування запитів до розвідки, який широко використовується і зараз. Підхід KIT/KIQ трансформував КР з хаотичного набору методів у відтворювану управлінську процедуру: від пошуку та формулювання інформаційних потреб до продукування розвідувальних знань, придатних для підтримки прийняття рішень. Саме у цей період КР логічно відокремлюється від суміжних дисциплін – бізнес-аналітики (Business Intelligence) та ринкової розвідки (Market Intelligence), сформувавши власний предметний простір – зовнішнє КС підприємства [5]. Принципова відмінність полягає у спрямованості: тоді як ВІ переважно орієнтована на аналіз операційних та транзакційних даних для оптимізації внутрішніх процесів, КР принципово орієнтована назовні на моніторинг та прогнозування дій конкурентів, ринкових тенденцій і зовнішніх загроз. У туристичному секторі цей поділ мав особливе значення: специфіка галузі з множинністю стейкхолдерів (туроператори, перевізники, готелі, дестинації) вимагала саме зовнішньо орієнтованого аналізу.

Третій етап (2000-ні рр.) – цифровізація та диверсифікація джерел. Зростання ролі відкритих цифрових джерел інформації та методів Open Sources Intelligence (OSINT) кардинально розширило інструментарій КР та знизило поріг входу для малого бізнесу. Водночас виникла нова

проблема – інформаційне перевантаження, коли кількість доступних даних почала перевищувати аналітичні можливості організацій. Формується усвідомлення КР як системного циклічного процесу, що охоплює планування, збір даних, їх обробку, аналіз та розповсюдження. Саме тоді КР починає розглядатися не лише як аналітична функція, але і як компонент системи стратегічного менеджменту підприємства, пов'язаний із процесами прийняття рішень на всіх рівнях управління [5; 6]. Для туристичної галузі цей етап співпадає з фазою появи нових об'єктів моніторингу через еволюцію технологій та інформаційного середовища: перші онлайн-платформи бронювання (розміщення, транспорт) створили публічне середовище даних, що стало особливим інформаційно насиченим ґрунтом, який у туризмі проявився раніше та інтенсивніше, ніж у більшості інших галузей.

Четвертий етап (2010-ті рр. – сьогодні) – трансформація у форсайтну розвідку. Сучасний етап ознаменований технологічним переворотом у методах КР: штучний інтелект, великі дані (Big Data) та алгоритмічна аналітика трансформують усі ланки циклу – від збору до аналізу інформації [8]. Паралельно відбувається концептуальне переосмислення самої природи КР. Calof & Sekuls (2023) фіксують перехід від ретроспективного аналізу до форсайтної розвідки та інтелектуальних екосистем, де КР перетворюється на безперервний проактивний процес, спрямований не на фіксацію того, що відбулося, а на передбачення того, що відбудеться [7]. У сучасній літературі частіше фіксується переосмислення КР як безперервної стратегічної функції, що виходить за межі аналітичної дії та перетворюється на невід'ємний елемент організаційного управління і виживання в умовах гіперконкуренції. Водночас четвертий етап загострив проблему нерівномірності розвитку КР: великі компанії отримали потужні технологічні інструменти, тоді як для малого та мікробізнесу практична методологія застосування сучасних підходів залишається нерозробленою, а системне впровадження – важкодоступним.

В українському контексті розвиток КР як дисципліни розпочався на початку 2000-х рр. і не відтворює лінійної еволюції, характерної для США та 3х. Європи [5]. Історично відокремлений перехід до ринкової економіки, особливості законодавства та бізнес-культури зумовили запізнення формування попиту на інструментарій КР. Внаслідок цього вітчизняна практика значною мірою залишається на рівні рефлексивного та інтуїтивного застосування методів КР, а не системно-превентивного чи форсайтного, тобто відповідає переважно третьому, а не четвертому з виокремлених етапів [6]. Важливо відзначити, що недостатнє поширення системного підходу до КР пояснюється не лише браком усвідомлення потреби, але і відсутністю науково-методичної бази, адаптованої до особливостей ринку та галузей, зокрема туристичної.

Умови воєнного стану та необхідність швидкої адаптації підприємств до радикально трансформованого КС суттєво прискорюють усвідомлення потреби у системному застосуванні КР, відкриваючи водночас нові дослідницькі питання щодо її функціонування в умовах підвищеної турбулентності КС [2].

Таким чином, еволюція КР відображає послідовний перехід від реактивного аналізу конкурентів до проактивного управління знаннями про КС, від ізольованої аналітичної функції – до невід’ємного механізму підтримки стратегічних рішень. Зазначена періодизація демонструє, що кожен новий етап не просто відображає розширення інструментарію КР, але й змінює її концептуальну природу. Для туристичної галузі України, де переважають підприємства мікро- та малого бізнесу, особливого значення набуває адаптація сучасних підходів до галузевої специфіки та ресурсних можливостей суб’єктів господарювання. Це визначає напрям подальших досліджень – у бік галузевих особливостей КР, окреслення специфіки поля інтересу, розробки доступних моделей її практичної імплементації у діяльність підприємств України.

Список використаних джерел:

1. Søilen K.S. The impasse of competitive intelligence today is not a failure. *Journal of Intelligence Studies in Business*. 2020. Vol. 10. No. 2. P. 4–5. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v10i2.579>
2. Омельченко О. В. Застосування конкурентної розвідки туристичними підприємствами в умовах війни. *Туризм. Географія. Екологія: інновації, освіта, бізнес* : зб. тез доп. III Міжнар. наук.-практ. онлайн-конф. (19–20.03.2026 р.). Житомир: В-во ЖДУ ім. І. Франка, 2026. С. 45–47.
3. Омельченко О. В. Локальні туристичні кластери як інструмент повоєнного відновлення туристичної галузі України. *Економіка та суспільство*. 2025. № 74. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-74-65>
4. Herring J.P. Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. *Competitive Intelligence Review*. 1999. Vol. 10. No. 2.
5. Омельченко О. В. Поняття конкурентної розвідки в діяльності підприємства. *Матеріали LIV науково-технічної конференції підрозділів Вінницького національного технічного університету (НТКП ВНТУ–2025)* : зб. доп. (м. Вінниця, 2025 р.). Вінниця : ВНТУ, 2025. С. 2430–2432. (дата звернення: 04.03.2026).
6. Омельченко О. В. Системно-науковий та інтуїтивно-утилітарний підходи до організації конкурентної розвідки. *Молодь в науці: дослідження, проблеми, перспективи (МН-2025)* : матеріали Всеукр. наук.-практ. інтернет-конф. (м. Вінниця, 15–16 черв. 2025 р.). Вінниця : ВНТУ, 2025. URL: <https://conferences.vntu.edu.ua/index.php/mn/mn2025/paper/viewFile/23244/19233> (дата звернення: 01.04.2026).
7. 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. Special Issue 1. P. 4–9. DOI: <https://doi.org/10.37380/jisib.v13si1.1132>
8. Dzreke S. S., Dzreke 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>