

КОНКУРЕНТНІ СИЛИ ЯК ФАКТОР ЗМІЦНЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА НАПРЯМИ ЇХ АНАЛІЗУ

COMPETITIVE FORCES AS A FACTOR OF STRENGTHENING THE ECONOMIC SECURITY OF THE ENTERPRISE UNDER MARTIAL LAW AND DIRECTIONS OF THEIR ANALYSIS

Важливість аналізу конкурентних сил, що впливають на економічну безпеку підприємства, обумовлена необхідністю подальшої розбудови ринкової економіки України в умовах повномасштабного воєнного вторгнення. У статті розглянуто основні складові ринкових сил в умовах сучасного ринкового середовища та їх вплив на рівень економічної безпеки підприємств під час повномасштабної агресії росії в Україні. Досліджено необхідність здійснення заходів конкурентної розвідки з метою збирання інформації та визначення напрямів її застосування для зміцнення економічної безпеки суб'єкта господарювання. Зазначено етапи розвідувального циклу та визначена роль кожного з них. Сформульовано напрями збирання інформації по кожній складовій конкурентних сил, базуючись на моделі Майкла Портера: існуючі конкуренти, товари-замінники, потенційні конкуренти, постачальники сировини та комплектуючих, споживачі товарів та послуг. Звернено увагу на оцінку важливості кожного з цих елементів в умовах воєнного стану в Україні.

Ключові слова: конкурентні сили, розвідувальний цикл, модель М. Портера, потенційні конкуренти, товари-замінники.

The importance of the analysis of competitive forces affecting the economic security of the enterprise is due to the need for further development of the market economy of Ukraine in the conditions of a full-scale military invasion. The article examines the main components of market forces in the conditions of the modern market environment and their impact on the level of economic security of enterprise during the full-scale russian aggression in Ukraine. The necessity of carrying out competitive intelligence activities in order to collect information and determine the directions of its application to strengthen the economic security of the business entity has been studied. The stages of the intelligence cycle are specified and the role of each of them is determined. Directions for collecting information on each component of competitive forces are formulated, based on Michael Porter's model: existing competitors, substitute goods, potential competitors, suppliers of raw materials and components, consumers of goods and services. Attention is paid to the assessment of the importance of each of these elements under the martial law in Ukraine. Based on the approaches of the military to understand the stages of the intelligence cycle, its stages were modified and adapted to the intelligence activities of business entities. A comprehensive analysis of competitive forces according to Michael Porter was carried out and the main directions of information search about them under the martial law and the use of this information were determined. For each component of competitive forces, what transformations have taken place in terms of their influence on the competitive situation and what rotations occur with their ranking are noted. After the end of the war, an influx of foreign investors is expected in Ukraine. The article takes a look at the Map of Ukraine's investment and business opportunities launched by the European Business Association, Global Business for Ukraine and Ukraine Invest. The map of investment opportunities of Ukraine is an interactive tool that will help potential investors learn about available investment opportunities in different regions of Ukraine, their details and characteristics, as well as leave an application in case of interest. The use of the material presented in the article will allow for a more thorough and balanced analysis of the competitive environment, its various components under the martial law, and making strategic forecasts for the long term.

Key words: competitive forces, intelligence cycle, M. Porter's model, potential competitors, substitute goods.

УДК 330.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/dees.6-7>

Овчаренко Л.В.¹

к.е.н., доцент,
доцент кафедри економічної безпеки
та фінансових розслідувань,
Національна академія внутрішніх справ

Ovcharenko Lesya

National Academy of Internal Affairs

Постановка проблеми. Економічна ситуація в Україні сьогодні в умовах воєнної агресії з боку росії створює суттєві виклики для підприємницьких структур, яким необхідно не тільки вижити в зазначених умовах, але ще й довести свою конкурентоспроможність не тільки на національному, але й на світовому ринку. Це потребує застосування перспективних методів інформаційного забезпечення підприємницької діяльності.

Економічна безпека та життєздатність суб'єкта господарювання значною мірою залежить від належним чином працюючої системи конкурентної розвідки, яка полягає в: 1) формулюванні завдань

для структур або окремих працівників, що займаються пошуком інформації; 2) безпосередньому збиранні ділової інформації; 3) її успішному аналізі та 4) вчасно підготовлених та використаних висновках. В літературі можна зустріти декілька назв, які по суті є синонімічними: конкурентна, ділова, бізнес-розвідка, комерційна розвідка. Основне її призначення – це виявлення загроз, зменшення підприємницьких ризиків, вироблення оптимальних управлінських рішень.

Ринкове середовище характеризується не тільки наявністю прямих конкурентів, але і великим різноманіттям інших конкурентних сил, які впливають на економічну безпеку підприємства,

¹ ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-9492-114X>

тому важливо систематизувати наявні конкурентні сили та оцінити їх зміни, величину їх впливу на діяльність підприємства в умовах повномасштабної війни.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дослідженню змісту конкурентної розвідки та напрямів її здійснення присвячені багато наукових та практичних досліджень. Активно працюють в цьому напрямку такі науковці як Мужанова Т., Зянько В., Якубівська Ю., Керницький І., Живко З. та інші вчені. Проте в умовах повномасштабної війни ряд питань потребує поглибленого вивчення.

Постановка завдання. Метою даної статті є висвітлення проблеми переосмислення та переоцінки конкурентних сил, що впливають на економічну безпеку підприємства, переорієнтацію напрямів збирання інформації в конкурентній розвідці в умовах військового стану та повномасштабної війни.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Конкурентна розвідка – це процес консолідації інформації, тобто процес створення цілісного інформаційного ресурсу для прийняття рішень старшими менеджерами компанії. Сьогодні в умовах швидкого поширення нововведень, блискавичного розповсюдження інформації, різноманітного та швидкозмінного ринку виживати та процвітати в змозі тільки ті підприємства, що прогнозуватимуть майбутнє, тому конкурентна розвідка посідає таке вагоме місце в політиці підприємства, що прагне бути успішним [1, с. 188].

Конкурентна розвідка має на меті забезпечення ефективного реагування компанії на швидкі зміни навколишнього середовища й управління ризиками бізнес-діяльності і може використовувати різні види і джерела інформації і оперувати величезною кількістю активних та пасивних методів [2, с. 426].

Здійснення конкурентної розвідки передбачає здійснення декількох етапів, які можна охарактеризувати як розвідувальний цикл.

Прозапас І.М. у своїй статті «Імплементация єдиних розвідувальних процедур на оперативнотактичному рівні – шлях до переваги на полі бою» визначає розвідувальний цикл як такий, що характеризується взаємодією декількох базових етапів розвідки: управління, збір, обробка, використання та поширення.

Надання «вимог» (Tasking) є першим кроком, який полягає у формулюванні чітких вимог до збору у вигляді інструкцій і наказів з метою координації дій розвідувальних органів та їх контролю. Для її успішного ведення мають бути визначені пріоритети процесу розвідки, враховуючи, що вимоги не завжди відповідають наявним спроможностям.

Другий крок – «збір» (Collect) – полягає в безпосередньому збиранні даних в операційному просторі.

Третій крок – «обробка» (Process) полягає в конвертації зібраних даних у встановлені, зручні форми, які дозволяють візуалізацію, подальше використання, зберігання і поширення оброблених даних.

Четвертий крок – «використання» (Exploit). На цьому кроці приймається рішення – як саме використати зібрану й оброблену інформацію.

П'ятий крок – «поширення» (Dissemination) включає своєчасне постачання інформації замовникам в необхідному форматі, обумовленому каналами комунікації. Важливо, щоб поширювана інформація була стислою і наочною [3, с. 116]. Також Прозапас І.М. зазначає, що кілька циклів можуть відбуватися одночасно [3, с. 115].

Всі ці етапи можуть бути адаптовані і до конкурентної розвідки, яка здійснюється суб'єктами господарювання в процесі здійснення господарської діяльності. Щоб запобігти ризикам та зміцнити економічну безпеку підприємства, суб'єкти господарювання також повинні здійснювати вищезазначені етапи: формулювання завдання, пошук інформації, аналіз та використання інформації. Кожен етап є важливим, але в сучасних умовах повномасштабної війни вимагає певної модифікації та реструктуризації.

Перший етап вимагає чіткої постановки задачі, формулювання напрямів збирання інформації, на зразок: доцільність придбання підприємства, аналіз конкурентної ситуації на певному ринку, напрями диверсифікації діяльності компанії, пошук нової ринкової ніші тощо. Невірно сформульована задача може призвести до марнотраства ресурсів, часу, а у фіналі навіть до припинення діяльності підприємства, що особливо актуально в сучасних умовах обмеженості ресурсів в зв'язку з військовими діями та витратами на відновлення зруйнованих потужностей.

Однією з серйозних проблем є те, що, на жаль, багато українських підприємців часто звужено розуміють сутність конкурентів – як фірм, які працюють на тому ж ринку та виготовляють аналогічну продукцію, тобто беруть до уваги лише внутрішньогалузеву конкуренцію.

Вважаю, що необхідно звернутися до аналізу конкурентних сил М. Портера, щоб зрозуміти, що конкуренція в галузі не обмежується тільки прямими конкурентами.

За М. Портером до п'яти конкурентних сил можна віднести:

- загроза з боку існуючих конкурентів;
- загрози появи товарів-замінників або послуг-замінників, конкурентоспроможних з боку ціни;
- загроза появи нових або потенційних конкурентів;

– загроза з боку постачальників сировини та комплектуючих;

– загроза з боку споживачів товарів та послуг [4, с. 30].

Аналіз існуючих конкурентів є традиційним та зрозумілим для багатьох українських підприємств. В першу чергу, як правило, намагаються зібрати інформацію про фірми, що працюють в тій же галузі, виробляють аналогічну продукцію. Це безумовно важливо, необхідно проводити подібні дослідження, але крім даного напрямку треба також враховувати і інші складові конкурентних сил.

Звернімо увагу на інші конкурентні складові, аналіз яких посилює економічну безпеку підприємства.

– Загрози появи товарів-замінників або послуг-замінників, конкурентоспроможних з боку ціни.

В теорії споживання товарами-замінниками (субститутами) є товари, які споживач сприймає як такі, що можна вжити для задоволення певної потреби замість звичного товару, оскільки той подорожчав або став недоступним з іншої причини. Товари-замінники постійно загрожують певному товару, оскільки заміна завжди можлива, особливо в наш час відсутності дефіциту. Хоча безумовно в умовах воєнного стану наявність дефіциту можлива, але і замінники знаходяться значно швидше.

В сучасних умовах треба враховувати, що рівень платоспроможності населення знизився в умовах воєнної агресії та необхідно шукати можливості аналізу наявних товарів-субститутів, які можуть бути запропоновані за нижчою ціною. Тому аналізуючи наявність товарів-субститутів, необхідно шукати одночасно способи зниження собівартості власної продукції, особливо за умов наявності великої кількості товарів-замінників.

– Загроза появи нових або потенційних конкурентів.

Потенційний конкурент – це компанія, яка в даний час не входить до нашого конкурентного ринкового середовища, але має всі шанси на вихід. Потенційними є конкуренти, поява яких можлива в найближчі два роки. Після закінчення війни в Україні очікується притік іноземних інвесторів. Європейська Бізнес-Асоціація, Global Business for Ukraine та Ukraine Invest, запустили карту інвестиційних та бізнес можливостей України.

Карта інвестиційних можливостей України – це інтерактивний інструмент, який допоможе потенційним інвесторам дізнатися про наявні інвестиційні можливості в різних регіонах України, їх деталі та характеристики, а також залишити заявку у разі зацікавленості. Карта містить коротку інформацію про кожен регіон України – розмір, населення, систему оподаткування, освітні заклади, природні ресурси, розвинені галузі і регіони, а також

інформацію про патронат іноземних держав над окремими регіонами.

Інвестиційні проекти на Karti можна відсортувати за регіоном чи галуззю економіки. Опис кожного проекту містить відомості про його ініціатора, статус, локацію, інвестиційну можливість, суму інвестицій та деталі щодо цілей та термінів його реалізації.

Наразі на Karti інвестиційних можливостей України вже налічується 81 інвестиційний проект, які охоплюють 14 індустрій – агро, будівництво, транспорт та логістика, переробна, харчова, паливна галузі, легка/важка промисловість, туризм, освіта/розвиток, видобування, поводження з відходами, охорона здоров'я, адміністративне та допоміжне обслуговування [5].

Перш за все, конкуренція є дуже інтенсивною для будь-якої компанії, це коли ми розглядаємо лише поточних конкурентів, які вже присутні в конкурентному середовищі. Однак найнебезпечніші конкуренти – це потенційні конкуренти, оскільки ми їх не знаємо і не маємо багато інформації про його поведінку на ринку, і іноді компанії не знають, як їм протистояти. Натомість інвестор, який здатен прорахувати ризик і вийти на ринок в умовах наразі низької конкуренції, матиме найкращі перспективи на етапі відновлення економіки у поствоєнний період, зокрема багатократну капіталізацію здійснених інвестицій [6].

– Загроза з боку постачальників сировини та комплектуючих.

З моменту початку воєнної агресії проти України з боку росії та активної підтримки її з боку білорусії, були розірвані стосунки з постачальниками з цих країн. Втрати від масштабних руйнувань особливо на півдні та сході країни призвели до необхідності шукати нові можливості та нових партнерів.

Відчутних проблем зазнав бізнес у таких сферах як: аграрна, енергетична, металургійна та логістична, а саме:

1) призупинено сільськогосподарську діяльність на територіях, де ведуться бойові дії, присутні проблеми із доставкою продукції пов'язані із перебоями з паливом, проблеми з експортом зернової продукції через дії країни-агресора;

2) через обстріли критичної інфраструктури і для уникнення енергетичної кризи, відбувалися масові відключення світла в різних регіонах України;

3) переважна більшість металургійних підприємств розташовані в південно-східній частині України, де відбуваються активні бойові дії, частина з яких були законсервовані;

4) відсутність ефективної логістики, що зумовлена відрізанням від сполучень деяких територій, блокуванням портів, руйнуванням великої частини транспортних шляхів, та заборона руху під час комендантської години [7].

Враховуючи всі ці моменти, можна зрозуміти, що за таких умов постачальників потрібно шукати в найближчому регіоні із-за проблем з логістикою в цілому по країні.

Після 24 лютого 2022 року українська економіка зазнала значних втрат. Щоб підтримати бізнес та зберегти виробничі потужності, які знаходилися на території бойових дій, Кабінет Міністрів України (далі – КМУ) ухвалив Постанову № 305 від 17.03.2022 р. та регламентував безоплатне перевезення майна вітчизняних установ та організацій. А вже розпорядженням КМУ № 246-р від 25.03.2022 р. було сформовано план невідкладних заходів щодо переміщення виробництва з територій, де ведуться бойові дії та/або є загроза бойових дій, на безпечну територію [8].

Релокація багатьох українських підприємств призвела до необхідності пошуку нових постачальників. Крім того, була припинена взаємодія з російськими та білоруськими постачальниками.

– Загроза з боку споживачів товарів та послуг.

Повномасштабне вторгнення дуже суттєво вплинуло на споживачську поведінку українців. Українці загалом почали менше витратити коштів та рідше купувати товари. Представники компанії «Делойт», починаючи з 2020 року проводять в Україні щорічне дослідження на тему «Споживачькі настрої Українців», аналізують як трансформуються смаки та купівельні настрої українців. Згідно їх досліджень, звіт про які був опублікований 30 березня 2022 року, в 2022 році після масштабного вторгнення росії в Україну можна відслідковувати наступні зміни в споживачькій поведінці:

– Скорочення частоти покупок – від 25% (в категорії «Лікарські засоби») до 63% («Відвідування закладів громадського харчування»).

– Найменше українці скоротили свої витрати на придбання лікарських засобів (28% опитаних), але водночас у третини респондентів такі витрати зросли.

– Витрати на продукти харчування зросли у 33% українців, а у 35% – знизилась. Щодо решти категорій товарів – понад 42%–55% респондентів повідомили про зниження своїх витрат.

– Про зростання активності повідомляє значно більша (на 15 в. п.) за середню частину українців із статусом ВПО: частота покупок зросла на товари харчування, алкоголь, готову їжу, побутову хімію, електроніку, меблі і товари для дому та ремонту.

– Про зменшення частоти покупок повідомляє суттєво більша частина літніх українців, аніж у середньому інші респонденти. Так само значно більше жителів східних областей зазначають про скорочення частоти здійснення своїх покупок.

– Жителі північних та східних областей країни більше за інших опитаних звітують про скорочення своїх витрат [9].

При цьому також з'явилися нові напрями, куди українці спрямовують кошти, відмовляючи собі в товарах не першої необхідності, а іноді і в них – це донати.

– 90% українців донатять на допомогу ЗСУ або постраждалим від воєнних дій, переважна більшість з них допомагають час від часу, а кожен п'ятий респондент – систематично, кожен четвертий – інколи.

– Найбільша частка респондентів, які витрачають кошти на підтримку, спостерігається серед жителів столиці та західних областей (по 93%). Вони також є лідерами за систематичністю допомоги ЗСУ та постраждалим (25% та 22% відповідно) [10].

Таким чином, компанії, що запроваджують відрахування частини сум, отриманих від продажу товарів на ЗСУ, можуть отримати переваги за рахунок більшого бажання споживачів купувати такі товари і опосередковано донатити.

Висновки з проведеного дослідження та напрями перспективних досліджень. Проаналізувавши основні конкурентні сили, які на сьогодні існують в ринковому середовищі та інформація про яких є важливою для розробки стратегії розвитку підприємства та зміцнення його економічної безпеки, можна стверджувати, що підприємцям в умовах масштабної воєнної агресії треба:

1) чітко розуміти, що на ринку присутні різні конкурентні сили, які можуть вплинути на економічну безпеку підприємства через зміцнення його позиції на ринку;

2) враховувати, що в умовах воєнної агресії відбувалася модифікація ринкової сили та впливу цих факторів на діяльність підприємства;

3) необхідно проаналізувати яка саме складова є найбільш важливою на даний момент, зробити певне ранжування, враховуючи повномасштабну війну.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Зянько В.В., Ревенко В.С. Раціоналізація бізнесової поведінки підприємств України шляхом аналізу переваг та небезпек конкурентної розвідки та промислового шпигунства. *Причорноморські економічні студії*. 2016. № 6. С. 192–196 URL: <http://bses.in.ua/journals/2016/6-2016/41.pdf> (дата звернення: 27.06.2023).

2. Мужанова Т. Конкурентна розвідка як інструмент інформаційно-аналітичного супроводу забезпечення інформаційної безпеки підприємства. *Економіка і суспільство*. 2018. № 16. С. 425–431. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/65.pdf (дата звернення: 27.06.2023).

3. Прозапас І.М. Імплементация єдиних розвідувальних процедур на оперативнотактичному рівні – шлях до переваги на полі бою. *Збірник науко-*

вих праць Центру воєнно-стратегічних досліджень Національного університету оборони України імені Івана Черняхівського. 2018. № 2. С. 114–123. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvsd_2018_2_21 (дата звернення: 27.06.2023).

4. Портер Майкл. Конкурентна стратегія. Техніка аналізу галузей і конкурентів/ пер. з англ. Наталія Кошманенко. Київ: Наш формат, 2020. 424 с., с. 30.

5. Карта інвестиційних можливостей вже доступна інвесторам. URL: <https://inventure.com.ua/uk/news/world/karta-investicijnih-mozhливостей-ukrayini-vzhe-dostupna-investoram> (дата звернення: 27.06.2023).

6. Коробкова Олена. Інвестиції і що потрібно для їх залучення. URL: https://lb.ua/blog/olena_korobkova/546758_investitsii_i_shcho_potribno_ih.html (дата звернення: 27.06.2023).

7. Гук О., Сомова Є. Вітчизняний бізнес в умовах війни. Бізнес, інновації менеджмент: проблеми та перспективи. праці III міжнар. наук-практ. конф. (Київ, НТУУ «КПІ» імені Ігоря Сікорського 08 грудня 2022 р.), Київ, 2022, с. 44. URL: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454> (дата звернення: 27.06.2023).

8. Чуприна А. Релокація бізнесу: Державна підтримка та досвід компаній URL: <https://eba.com.ua/relokatsiya-biznesu-derzhavna-pidtrymka-ta-dosvid-kompanij/> (дата звернення: 27.06.2023).

9. Споживацькі настрої українців після повномасштабного вторгнення 30 березня 2023. URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf> (дата звернення: 27.06.2023).

REFERENCES:

1. Zianko V.V., Revenko V.S. (2016) Ratsionalizatsiia biznesovoi povedinky pidpriemstv Ukrainy shliakhom analizu perevah ta nebezpek konkurentnoi rozvidky ta promyslovoho shpyhunstva [Rationalization of the business behavior of Ukrainian enterprises by analyzing the advantages and dangers of competitive intelligence and industrial espionage]. *Prychornomorski ekonomichni studii*, no. 6, pp. 192–196. Available at: <http://bses.in.ua/journals/2016/6-2016/41.pdf> (accessed June 27, 2023).

2. Muzhanova T. (2018). Konkurentna rozvidka yak instrument informatsiino-analitychnoho suprodu zabezpechennia informatsiinoi bezpeky pidpriemstva [Competitive intelligence as a tool of information and analytical support for ensuring the

information security of the enterprise]. *Ekonomika i suspilstvo*, no. 16, pp. 425–431. Available at: https://economyandsociety.in.ua/journals/16_ukr/65.pdf (accessed June 27, 2023).

3. Prozapas I.M. (2018). Implementatsiia yedynykh rozvidovalnykh protsedur na operatyvno-taktychnomu rivni – shliakh do perevahy na poli boiu [Implementation of unified intelligence procedures at the operational-tactical level – the way to superiority on the battlefield]. *Zbirnyk naukovykh prats Tsentru voienno-stratehichnykh doslidzhen Natsionalnoho universytetu oborony Ukrainy imeni Ivana Cherniakhovskoho*, no. 2, pp. 114–123. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Znpcvsd_2018_2_21 (accessed June 27, 2023).

4. Porter Maikl (2020). Konkurentna stratehiia. Tekhnika analizu haluzei i konkurentiv [Competitive strategy. The technique of analysis of industries and competitors]. Kyiv: Nash Format, 424 p.

5. Karta investytsiinykh mozhlyvostei vzhe dostupna investoram [The map of investment opportunities is already available to investors]. Available at: <https://inventure.com.ua/uk/news/world/karta-investicijnih-mozhливостей-ukrayini-vzhe-dostupna-investoram> (accessed June 27, 2023).

6. Korobkova Olena Investytsii i shcho potribno dlia yikh zaluchennia [Investments and what is needed to attract them]. Available at: https://lb.ua/blog/olena_korobkova/546758_investitsii_i_shcho_potribno_ih.html (accessed June 27, 2023).

7. Huk O., Somova Ye. (2022) Vitczyzniani biznes v umovakh viiny [Domestic business in war conditions]. Proceedings of the Biznes, innovatsii menedzhment: problemy ta perspektyvy (Kyiv, December 8, 2022). Kyiv: NTUU «KPI» imeni Ihoria Sikorskoho, Kyiv, p. 44. Available at: <http://confmanagement.kpi.ua/proc/article/view/271454> (accessed June 27, 2023).

8. Chupryna A. Relokatsiia biznesu: Derzhavna pidtrymka ta dosvid kompanii [Relocation of business: State support and experience of companies]. Available at: <https://eba.com.ua/relokatsiya-biznesu-derzhavna-pidtrymka-ta-dosvid-kompanij/> (accessed June 27, 2023).

9. Spozhyvatski nastroi ukraintsiv pislia povnomasshtabnoho vtornhennia 30 bereznia 2023 [Consumer sentiment of Ukrainians after the full-scale invasion on March 30, 2023]. Available at: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/consumer-business/Deloitte-Survey-2022-Consumer-sentiment-during-the-war.pdf> (accessed June 27, 2023).