

UDC 339.15

SCOPUS CODE 1408

<https://doi.org/10.36073/1512-0996-2020-1-31-39>

## კონკურენტული დაზვერვის მენეჯმენტი

<b>რამაზ ოთინაშვილი</b>	ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: r.otinashvili@gtu.ge	ტექნიკური
<b>ევგენი ბარათაშვილი</b>	ბიზნესის ადმინისტრირების დეპარტამენტი, საქართველოს უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: e.baratashvili@gtu.ge	ტექნიკური
<b>თეიმურაზ შაკიაშვილი</b>	საინჟინრო ეკონომიკის დეპარტამენტი, საქართველოს უნივერსიტეტი, საქართველო, 0160, თბილისი, მ. კოსტავას 77 E-mail: teimuraz.shakiashvili@mail.ru	ტექნიკური

### რეცენზენტები:

**თ. დევიძე**, სტუ-ის ბიზნესტექნოლოგიების ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: tamardevidze@gtu.ge

**ნ. გეგენავა**, სტუ-ის საინჟინრო ეკონომიკის, მედიატექნოლოგიებისა და სოციალურ მეცნიერებათა ფაკულტეტის ასოცირებული პროფესორი

E-mail: NatoGegenava@gtu.ge

**ანოტაცია.** კონკურენტული უპირატესობის უზრუნველსაყოფად განვითარებულ ქვეყნებში XX საუკუნიდან აქტიურად დაიწყო „კონკურენტული დაზვერვის“ სპეციალური სამსახურების შექმნა. კომპანიისთვის ბიზნესდაზვერვის ამა თუ იმ ფორმის შერჩევა დამოკიდებულია ფირმის მასშტაბებსა და მოდერნიზაციის სფეროზე. ბაზრის მზარდი მოთხოვნიდან გამომდინარე, იქმნება საკონსულტაციო ფირმები, რომლებიც სპეციალიზირებულია ბაზრის შეფასებასა და რისკების ანალიზზე. მოცემულია კონკურენტული დაზვერვის მიზნები, ამოცანები,

დაზვერვის ციკლი შესაბამისი ეტაპებით: მიმართულება, შეგროვება, ანალიზი და გავრცელება. განალიზებულია პირველადი ინფორმაციის უპირატესობები. აღნიშნულია, რომ სტრატეგიული დაზვერვის დროს მოპოვებული ინფორმაცია უნდა პასუხობდეს ე.წ. "ხუთ W"-ს (Five Ws): who - ვინ; what - რა; when - როდის; where - სად; why - რატომ, რომელსაც კიპლინგის მეთოდს უწოდებენ. მოპოვებული პირველადი ინფორმაცია დამუშავებისა და შეფასების შემდეგ გადაეცემა ფირმის ტოპმენეჯმენტს. კონკურენტული დაზვერვა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ბიზნესისთვის, ის ქმნის

უსაფრთხოების განცდას და გამოიხატება იმაში, რომ კომპანიას თავად შეუძლია მართოს საკუთარი წარმატება და დაცული იყოს მოულოდნელი და არასასურველი გარემოებისა თუ ქმედებისგან.

**საკვანძო სიტყვები:** ბიზნესი; ინფორმაცია; კომპანია; კონკურენტული დაზვერვა; მენეჯმენტი.

### შესავალი

ბიზნესის განვითარების თანამედროვე ეტაპისთვის დამახასიათებელია გამწვავებული კონკურენცია შესაბამისი გამოვლენის ფორმებითა და მართვის მეთოდების მრავალფეროვნებით.

მენეჯმენტის მთავარი კომპონენტებია: მომხმარებლები, კონკურენტები და მიმწოდებლები. XX საუკუნემდე კომპანიების უმრავლესობა მზად არ იყო საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისა და შესაბამისი ოპერატიული თუ სისტემური ანალიზის წარმოებისთვის. კვლევისა და დაგეგმვის პროცესი დამოუკიდებლად მიმდინარეობდა საჭირო დანაყოფებთან კოორდინაციისა და ურთიერთქმედების გარეშე. მოგვიანებით კონკურენტული უპირატესობების უზრუნველსაყოფად განვითარებული ქვეყნების ბიზნეს-კომპანიებში დაიწყო კონკურენტული დაზვერვის სპეციალური სამსახურების შექმნა.

იდეალური შედეგების მიღწევა რთულია, თუმცა შეიძლება ითქვას, რომ კონკურენტულ დაზვერვაზე ორიენტირებული ფირმები ყოველთვის უფრო წარმატებულია ვიდრე ისინი, ვინც ამ მომსახურებით არ სარგებლობს.

### ძირითადი ნაწილი

თანამედროვე სამეცნიერო და ბიზნესინფორმაცია მეტწილად ხელმისაწვდომია. საინტერესო მონაცემების 95% შეგვიძლია მივიღოთ ინტერნეტიდან, სპეციალურ ჟურნალებსა და სამეცნიერო ნაშრომებიდან, ასევე კომპანიების წლიური ანგარიშებიდან, შიგა გამოცემებიდან, საინფორმაციო ბუკლეტებიდან, ბროშურებსა და პროექტებიდან. მთავარია მოვიძიოთ დარჩენილი 5% ინფორმაცია, რომელშიც იმალება ფირმის კომერციული საიდუმლო.

ინტერნეტი არის თანამედროვეობის უსაზღვრო საინფორმაციო ბაზა. ყველა იყენებს მას, როგორც ინფორმაციის მოპოვებისა და ანალიზის თანამედროვე, ეფექტიან, სწრაფ და ხელმისაწვდომ საშუალებას. მაგრამ, განსაკუთრებით აქტუალურია მოწინავე ინფორმაცია მათთვის, ვისაც აქვს კავშირი კონკურენტულ ბიზნესთან. ბიზნესდაზვერვის ქვაკუთხედი დროული და საჭირო ინფორმაციაა.

მსოფლიოს პირველი მილიარდელი, ამერიკელი ბიზნესმენი *ჯონ როკველერი* (1839–1937 წწ.) ჯერ კიდევ გასული საუკუნის დასაწყისში აწარმოებდა დაზვერვით საქმიანობას საკუთარი ბიზნესის გასაფართოებლად, როგორც თუნდაც დღევანდელი აშშ-ის მილიარდერი პრეზიდენტი *დონალდ ტრამპი* (დაბ. 1946 წლის 14 ივნისი). მიუხედავად სხვადასხვა საუკუნისა, სრულიად განსხვავებული ტექნოლოგიებისა და შესაძლებლობების ეპოქებისა, მათი ბიზნესების წარმატებაში არცთუ უმნიშვნელო როლი შეასრულა საჭირო და დროული კომერციული საიდუმლოებების მოპოვების გათვლილმა ტაქტიკამ.

*ჯონ როკველერის* ქონება სიმდიდრის მწვერვალზე 318 მილიარდ აშშ დოლარად შეფასდა. ამ დროს იგი 74 წლის იყო. ახალგაზრდობაში როკვე-

ლერი ოცნებობდა როგორმე ეშოვა 100 ათასი დოლარი. მან მოღვაწეობა უბრალო ბუღალტრად დაიწყო, მოგვიანებით საბითუმო ვაჭრობის მცირე ბიზნესი წამოიწყო. ბოლოს კი მსოფლიოში უმსხვილესი ნავთობკომპანია „Standard Oil“-ის დამფუძნებელი გახდა.

მისი კომპანია ისტორიაში შევიდა, როგორც აშშ-ის ყველაზე მსხვილი მონოპოლისტი. ამ დონემდე მიღწევას კი როგორც დიდმა შრომისმოყვარეობამ და ნიჭმა, ისე გარკვეულ სახელმწიფო თუ კერძო საიდუმლოებებზე წვდომამ და დაზვერვითმა საქმიანობამ შეუწყო ხელი. მაგალითად, კონკურენტთა სიხარბის სტიმულირების თავიდან ასაცილებლად Standard Oil-ის თანამშრომლებს უფლება არ ჰქონდათ გაემჟღავნებინათ საკუთარი ხელფასის რაოდენობა, ასევე თავი უნდა შეეკავებინათ სიმდიდრის აფიშირებისა და ფუფუნების საგნების ყიდვისაგან.

როკფელერი კომპანიაში იმდროინდელი მენეჯმენტის საუკეთესო მეთოდებს ნერგავდა. მოგების დიდი ნაწილის ინვესტირებას კვლავ წარმოების საშუალებებში ახდენდა. პარალელურად მნიშვნელოვან სახსრებს ხარჯავდა სამრეწველო ჯამბუშობაში.

საქმე იქამდე მივიდა, რომ XX საუკუნის დასაწყისში Standard Oil ამერიკის ნავთობის ბაზრის 90%-ს ფლობდა, ასევე მისი გადაზიდვის ქსელებს. შედეგად, მისი მონოპოლისტი კომპანია თავად სახელმწიფოს უწევდა კონკურენციას. აღნიშნული მნიშვნელოვან საფრთხეს უქმნიდა ქვეყნის ეროვნულ უსაფრთხოებას.

უმნიშვნელოვანესი რესურსის დიდი ნაწილის კერძო პირის ბიზნესში ყოფნით სახელმწიფოს ურთულებდა მისთვის საჭირო დროს სტრატეგიული

გადაწყვეტილების მიღებას. სწორედ ამან აიძულა აშშ-ის მთავრობა მიეღო ანტიმონოპოლიური კანონი (1890 წელს მიიღეს „შერმანის“, ხოლო 1914 წელს „კლეიტონის აქტის“ სახით), რათა საშუალება მისცემოდა კონტროლი დაეწესებინა უზარმაზარი რესურსის მქონე მილიარდერზე.

*დონალდ ტრამპმა*, აშშ-ის დღევანდელმა პრეზიდენტმა, სამშენებლო ბიზნესის ეფექტური მენეჯმენტით, მკვეთრად გაზარდა საკუთარი შემოსავლები. მისი უმთავრესი უპირატესობა სხვა ხალხისა და ინვესტორების ფულის გამოყენების უნარია, რასაც პირადი რეპუტაციისა და კომუნიკაბელურობის მეშვეობით საუკეთესოდ ახერხებს. შედეგად, დროთა განმავლობაში *დ. ტრამპმა* თავისი სახელი სავაჭრო ნიშნად აქცია.

1979 წელს Trump Tower-ის მშენებლობამ საბოლოოდ გაზარდა მისი მისწრაფება ძლევამოსილებისკენ. *დ. ტრამპის* ბიზნესის ასეთი ზრდა სწორედ დაუღალავ შრომასა და ალღოსთანაა დაკავშირებული. იგი მუდმივად სწავლობს კონკურენტების ქმედებებს, იკვლევს ბაზრის შესაძლებლობებს და კომერციული საიდუმლოს მისაღებად აქტიურად იყენებს როგორც კომერციული დაზვერვის, ისე მარკეტინგული ინფორმაციის შეგროვების თანამედროვე მეთოდებს.

როდესაც უძრავი ქონების ბაზარზე მისმა კონკურენტებმა დემპინგური ფასები დააწესეს, *ტრამპმა* მოიპოვა მისთვის საჭირო და მნიშვნელოვანი ინფორმაცია. შეისწავლა მოთხოვნა მოსახლეობის ელიტარულ ფენებში, გაეცნო მდიდრების ფსიქოლოგიას და მივიდა დასკვნამდე, რომ ისინი ყიდულობდნენ არა უბრალოდ საქონელს, არამედ, გარკ-

ვეულწილად, პრესტიჟსაც და ნაკლებად წუხდნენ მაღალი ფასის გამო. ამიტომ, მანჰეტენზე არსებული ტრამპის საოფისე ფართობებს, კონკურენტებისგან განსხვავებით (შემცირების ნაცვლად), ფასები მოემატა. მისი უძრავი ქონება იმდენად ძვირად ღირებული იყო, რომ „ოქროს მეტრები” შეარქვეს. ტრამპის პოლიტიკამ გაამართლა და კომერციული ფართობები უპრობლემოდ გაიყიდა, რაც მისთვის ზემოგების წყარო გახდა. საწყისი მილიონის შოვნის შემდეგ სხვა ბიზნესებში ინვესტირება უკვე ნაკლებ პრობლემებთან იყო დაკავშირებული.

ბაზრის მზარდი მოთხოვნიდან გამომდინარე, სპეციალიზებული საკონსულტაციო ფირმები, კონკურენტული დაზვერვის სფეროში, გათვითცნობიერებულია ბაზრის შეფასებასა და რისკების ანალიზზე. ერთ-ერთი ასეთია, მაგალითად, ცნობილი ამერიკული საკონსულტაციო ფირმა Fuld & Company. საქმიანობის ფარგლებში აღნიშნული კომპანიის სპეციალისტები ყურადღებას ამახვილებენ ღია წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის მოძიებაზე მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით, სპეციალიზებულ მონაცემთა ბაზებით (Lexis-Nexis, Dialog, Dow Jones), ინტერნეტით, ოფიციალური სახელმწიფო და ფინანსური ანგარიშებიდან და ა.შ. ანალიზის შედეგად აფასებენ კლიენტი ფირმების კონკურენტთა შესაძლებლობებს და იძლევიან შესაბამის რეკომენდაციებს, რომლებზე დაყრდნობითაც კლიენტი იღებს სტრატეგიულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს.

კონკურენტული დაზვერვის ძირითადი მიზანია ინტუიციური გადაწყვეტილების მიღების

ეტაპიდან ცოდნაზე დაფუძნებულ მართვაზე გადასვლა. აქედან გამომდინარეობს შემდგომი მიზნები:

- პრიორიტეტული კონკურენტების ქმედების მონიტორინგი;
- შესაძლო კონკურენტული სიტუაციების ანალიზი და შესაბამისი პროგნოზირება. რაც შეეხება კონკურენტული დაზვერვის ამოცანებს, ის გულისხმობს ინფორმაციის მოძიებას და ანალიზს შემდეგ თემებთან დაკავშირებით:
- პარტნიორები, აქციონერები, მოკავშირეები, კლიენტები და კონკურენტები;
- კომპანიების გაერთიანებები, შერწყმები და კრიზისული სიტუაციები;
- საკადრო პოლიტიკა;
- სავაჭრო ბრუნვა, ბიუჯეტი, ტენდენციები და სტატისტიკა;
- გაფორმებული ხელშეკრულებები, მიღწეული შეთანხმებები.

არსებობს ტაქტიკური და სტრატეგიული დაზვერვის ამოცანები. ტაქტიკური გულისხმობს მიმდინარე აქტუალურობის მქონე ინფორმაციის შეგროვებასა და ანალიზს გადაწყვეტილების მისაღებად, რომელიც ტექნოლოგიური და კომერციული ხასიათის მოკლევადიან პრობლემებთანაა დაკავშირებული. ტაქტიკური დაზვერვა ავლენს შესაძლო რისკებს და შესაბამისი დანაკარგის შეფასებით აკონტროლებს საფრთხეების წარმოშობის წინაპირობას.

კონკურენტული დაზვერვის ძირითადი მიმართულებებია:

- მოცემულ საბაზრო სეგმენტში ბიზნესის განვითარების ძირითადი ტენდენციების განსაზღვრა;
- ახალი შესაძლებლობების გამოვლენა და შესაბამისი პროგნოზები მოსალოდნელი ცვლილებების შესახებ.

სტრატეგიული დაზვერვის დროს მოპოვებული ინფორმაცია უნდა პასუხობდეს ე.წ. "ხუთ W" - ს (Five Ws): 1. who - ვინ; 2. what - რა; 3. when - როდის; 4. where - სად; 5. why - რატომ. ეს ე.წ. "ხუთი W" ინგლისელი ანალიტიკოს ჯოზეფ რედინარდ კიპლინგის სახელთანაა დაკავშირებული. ამიტომ მას ასევე „კიპლინგის მეთოდსაც“ The Kipling method (5W1H) უწოდებენ.

კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფიდან მიწოდებული ინფორმაცია დინამიკაში ექვემდებარება მუდმივ/უწყვეტ გადამოწმებას საბაზრო გარემოში ცვლილებებისა და აქტუალურობის შესაბამისად. ამ პროცესების შედეგად მიღებულ და გადამუშავებულ ინფორმაციას სტრატეგიული მენეჯმენტი მხედველობაში იღებს გადაწყვეტილების მიღების დროს.

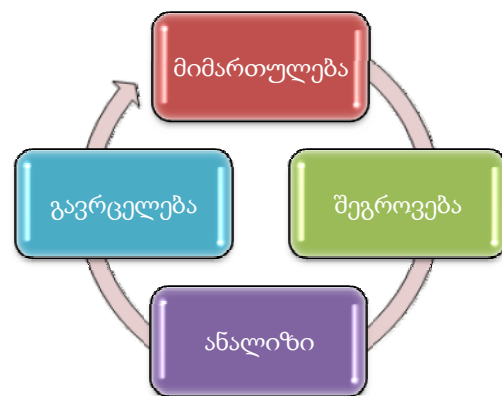
კონკურენტული დაზვერვის ეტაპები:

1. პრობლემებისა და პრიორიტეტების განსაზღვრა;
2. ინფორმაციის შეგროვება და მისი საიმედოობის შემოწმება;
3. შეგროვილი ინფორმაციისგან საბოლოო მონაცემების მიღება;
4. ინფორმაციის/მონაცემების დროულად გადაცემა ტოპ-მენეჯერზე ან მეპატრონეზე,

რომელიც განსაზღვრავს კომპანიის ბიზნესპოლიტიკას.

დაზვერვის ციკლი პროცესია, რომელსაც იყენებენ ანალიტიკოსები კონკურენტულ დაზვერვაში. იგი დაზვერვის ანალიტიკოსს საშუალებას აძლევს განსაზღვროს მომხმარებლის მოთხოვნები და შეიმუშაოს საჭირო ინფორმაციის მოპოვების გეგმა. მოპოვებული პირველადი ინფორმაცია დამუშავების (ანალიზისა და შეფასების) შემდეგ გადაეცემა კომპანიის ხელმძღვანელობას.

კონკურენტული დაზვერვის ციკლი ოთხი ეტაპისგან შედგება:



დაზვერვის ციკლი

1. მიმართულება არის საწყისი ეტაპი, რომელიც განსაზღვრავს შემდგომ პროცესს, ადგენს საინფორმაციო ხარვეზებს და სადაზვერვო მოთხოვნებს. ციკლის ეს ფაზა აგრეთვე მოიცავს სიტუაციის შეფასებას, სადაზვერვო ინფორმაციის მოპოვების აუცილებლობას და დაზვერვით პრიორიტეტებს.

აღნიშნულ ეტაპზე შეიძლება გამოყენებულ იქნეს ე.წ. "ხუთი W" (Five W) მოთხოვნის განსაზღვრის მეთოდოლოგია. ამავე ეტაპზე განისაზღვრება დაზვერვის ყველაზე გავლენიანი სფეროები. დაგეგმვის პროცესში მნიშვნელოვანია იმის განსაზღვრა, თუ რომელ კატეგორიაში ტარდება მოკვლევა ე.წ. OSINT-ის (Open Source Intelligence) მეთოდით. გარდა ამისა, ციკლის სხვადასხვა ეტაპზე ადამიანისეული რესურსებისა და ტექნოლოგიების ჩართულობა უნდა განხორციელდეს მკაფიოდ განსაზღვრული ფუნქციებით და პასუხისმგებლობით;

**2. შეგროვება** არის მეორე ნაბიჯი და მოიცავს სხვადასხვა აქტივობას, ძირითადად კვლევას. აღნიშნული პროცესი ხორციელდება როგორც ტექნიკური, ისე ადამიანისეული რესურსებით;

**3. ანალიზის** (დამუშავების) ფაზა ითვალისწინებს ინფორმაციის შეფასებას პროფესიონალი ანალიტიკოსების მიერ, რომლებიც დეტალურად უნდა ერკვეოდნენ პრობლემაში, ვინაიდან სადაზვერვო ანალიზი ითვალისწინებს პრობლემის გადაჭრის გზებსაც. რაც უფრო მეტი ინფორმაციაა ხელმისაწვდომი, მით უკეთესად არის შესაძლებელი სიტუაციაში გარკვევა. ანალიზის აღნიშნული ეტაპი აჯამებს და დასკვნის სახით ამზადებს რეკომენდაციებს;

**4. გავრცელება** (განაწილება) არსებითად არის მზა ნაწარმის/მომსახურების მიწოდების ან წარდგენის ეტაპი, როდესაც საბოლოო პროდუქტი გადაეცემა მომხმარებელს, რომელმაც შეუკვეთა ან მოითხოვა ინფორმაცია. დაზვერვის გავრცელების „საუკეთესო მეთოდი“ ინ-

ფორმაციის მოკლედ და გასაგებად მიწოდება. როგორც წესი, ინფორმაციის გავრცელება ხორციელდება ორი ფორმით – წერილობით ან ზეპირსიტყვიერად.

მოპოვებული პირველადი ინფორმაცია დამუშავების ანალიზისა და შეფასების შემდეგ გადაეცემა მათ, ვინც ამ ინფორმაციას უნდა ფლობდეს. პირველადი ინფორმაციის უპირატესობებია:

- ინფორმაცია იკრებება ამოცანებისა და მიზნების შესაბამისად;
- არ არსებობს ურთიერთსაწინააღმდეგო მონაცემები;
- ინფორმაცია სრულია;
- არის ახალი და დროული;
- ინფორმაცია, რომელიც მოიპოვება პირველწყაროდან, შედარებით სანდოა.

პრაქტიკაში ყველაზე ხშირად გამოიყენება შემდეგი მიდგომები:

1. **„ვერტიკალურად ორიენტირებული“ მიდგომა.** მენეჯმენტი იღებს გადაწყვეტილებას კონკურენტული სადაზვერვო დანაყოფის შექმნის შესახებ და გადაწყვეტილების მიღების პროცესში აკისრებს მთავარ პასუხისმგებლობას და გადამწყვეტ როლს.

ამ მიდგომის თვალსაჩინო მაგალითი იყო 1970-იანი წლების დასაწყისში კომპანია „მოტოროლაში“ (Motorola, Inc.) კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფის შექმნა. მთავარმა მენეჯერმა *რობერტ გალვინმა* მოიწვია პროფესიონალი *იან ჰერინგი* კონკურენტული დაზვერვის დირექტორის პოზიციაზე, რომელმაც პირველი თანამედ-

როვე ბიზნესდაზვერვის სისტემა შექმნა. აღნიშნული სამსახურის მუშაობა უნისონში მოდიოდა ეროვნული უსაფრთხოების პრინციპებთან, რომელიც დღეს ბიზნესსამყაროში აღიარებულია, როგორც ერთ-ერთი ყველაზე მოწინავე. სწორედ მან მიაღწევინა ამ კომპანიას თავის დროზე მნიშვნელოვან წარმატებებს. აღნიშნული დანაყოფი დღესაც სრული დატვირთვით მუშაობს.

**2. ევოლუციური მიდგომით** კომპანიაში საქმდება კვალიფიციური სპეციალისტი, რომელსაც შესაბამის მონაცემთა ბაზებთან მუშაობის გამოცდილება აქვს. მათი დამუშავებისა და რეკომენდაციების მომზადების პროცესი გადაიზრდება კონკურენტულ დაზვერვად.

კომპანიისთვის კონკურენტული დაზვერვის ამა თუ იმ ფორმის შერჩევა დამოკიდებულია ფირმის

მასშტაბებსა და მოღვაწეობის სფეროზე. ბიზნესი ირჩევს დაზვერვის იმ ორგანიზაციულ სტრუქტურას, რომელიც მისთვის უფრო მოსახერხებელი და მისადაგებული იქნება. განვითარებისა და შესაბამისი შედეგებისთვის მთავარია ტოპ-მენეჯმენტმა აღიაროს ამ სამსახურის მნიშვნელობა და აუცილებლობა, იზრუნოს მისი პროფესიული დონის შესანარჩუნებლად.

### დასკვნა

კონკურენტული დაზვერვა სასიცოცხლოდ მნიშვნელოვანია ბიზნესისთვის. ის ქმნის უსაფრთხოების განცდას, რაც გამოიხატება იმაში, რომ კომპანიას თავად შეუძლია მართოს საკუთარი წარმატება და დაცული იყოს მოულოდნელი, არასასურველი გარემოებისა თუ ქმედებისგან.

### ლიტერატურა

1. Baratashvili E., Takalandze L., Abzalava A. Management and administration. Tbilisi: "Innovation". 2007, 715 p. (in Georgian).
2. Otinashvili R., Ushveridze L. Competition in business. Monograph. Tbilisi. 2019, 230 p. (in Georgian).
3. Otinashvili R. Business security. Lecture course. 2018, 324 p. (in Georgian).
4. URL: <https://countuponsecurity.com/2015/08/15/the-5-steps-of-the-intelligence-cycle/>
5. URL: <http://www.consultingmag.com/sites/cmag/2017/10/15/the-2017-global-leaders-in-consulting/?slreturn=20180508070436>
6. URL: <http://www.intelligence101.com/an-introduction-to-the-intelligence-cycle/>
7. URL: <http://www.academyai.com/jan-herring/>

UDC 339.15

SCOPUS CODE 1408

## Competitive intelligence management

- Ramaz Otinashvili** Department of Business Administration, Georgian Technical University, 77 M. Kostava str., 0160 Tbilisi, Georgia  
E-mail: r.otinashvili@gtu.ge
- Evgeny Baratashvili** Department of Business Administration, Georgian Technical University, 77 M. Kostava str., 0160 Tbilisi, Georgia  
E-mail: e.baratashvili@gtu.ge
- Teimuraz Shakiashvili** Department of Engineering Economics, Georgian Technical University, 77 M. Kostava str., 0160 Tbilisi, Georgia  
E-mail: teimuraz.shakiashvili@mail.ru

### Reviewers:

**T. Devidze**, Associate Professor, Faculty of Business Technology, GTU

E-mail: tamardevidze@gtu.ge

**N. Gegenava**, Professor, Department of Engineering Economics, GTU

E-mail: NatoGegenava@gtu.ge

**Abstract.** In the developed countries, in the XX century, in order to provide competitive advantages, specialized services of "Competitive Intelligence" have been actively launched. The choice of one or more forms of competitive intelligence depends on the size and scope of the firm. They focus on market assessment and risk analysis. The article discusses the goals, objectives, tasks of the competitive intelligence with the relevant stages of implementation: direction, collection, analysis and dissemination. The benefits of the primary information are analyzed. It's noted that the information obtained during the strategic intelligence should meet the so-called Five Ws (Five Ws): who - who; what - when; when - when - where; where - why - why, which is called the Kipling method. The primary information obtained after processing and evaluation is conveyed to the firm's top management. Competitive intelligence is very important to the business creating a sense of security so that the company itself can achieve its own success and be protected from unexpected and adverse circumstances.

**Key words:** Business; company; competitive intelligence; information; management.



UDC 339.15

SCOPUS CODE 1408

### Менеджмент конкурентной разведкой

- Рамаз Отинашвили**      Департамент бизнес-администрирования, Грузинский технический университет,  
Грузия, 0160, Тбилиси, ул. М. Костава, 77  
E-mail: r.otinashvili@gtu.ge
- Евгений Бараташвили**      Департамент бизнес-администрирования, Грузинский технический университет,  
Грузия, 0160, Тбилиси, ул. М. Костава, 77  
E-mail: e.baratashvili@gtu.ge
- Теймураз Шакиашвили**      Департамент инженерной экономики, Грузинский технический университет,  
Грузия, 0160, Тбилиси, ул. М. Костава, 77  
E-mail: teimuraz.shakiashvili@mail.ru

### Рецензенты:

**Т. Девидзе**, ассоциированный профессор факультета бизнес-технологий ГТУ

E-mail: tamar.devidze@gtu.ge

**Н. Гегенава**, ассоциированный профессор Факультета инженерной экономики, медиатехнологий и социальных наук ГТУ

E-mail: Nato.Gegenava@gtu.ge

**Аннотация.** Для обеспечения конкурентных преимуществ в развитых странах с XX века активно началось создание сервисов «Конкурентной разведки», выбор формы которых зависит от размера и сферы деятельности фирмы. Эти услуги сосредоточены на оценке рынка и на анализе рисков. В статье рассматриваются цели и задачи конкурентной разведки. Цикл разведки с этапами реализации - направление, сбор, анализ и распространение. Проанализированы преимущества первичной информации. Отмечено, что информация, получаемая в ходе стратегической разведки, должна отвечать так называемой пяти W - называемый методом Киплинга: who - кто; what - что; when - когда; where - где; why - почему. Первичная информация после обработки и оценки передается высшему руководству фирмы. Конкурентная разведка жизненно важна для бизнеса, он создает чувство безопасности - что сама компания может добиться собственного успеха и быть защищенной от неожиданных и неблагоприятных обстоятельств.

**Ключевые слова:** бизнес; информация; компания; конкурентная разведка; управление.

*განხილვის თარიღი 22.11.2019*

*შემოსვლის თარიღი 25.11.2019*

*ხელმოწერილია დასაბეჭდად 26.03.2020*