

„კონკურენტული ინტელექტის“ (CI) როლი ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში

doi.org/10.52340/eab.2025.17.02.06

ჟურნალი N 2. 2025

ნაშრომის ძირითადი მიზანია კონკურენტული დაზვერვის თეორიული მიდგომების განვითარების შესწავლა და მათი სისტემური ჩამოყალიბება ორგანიზაციული მართვის კონტექსტით. ასევე, კონკურენტული დაზვერვის გამოყენების თანამედროვე ტენდენციებისა და ბიზნესში მისი პრაქტიკული დანერგვის მიმართულებების გამოკვეთა.

კვლევა ფოკუსირებულია იმ თეორიულ მიდგომებზე, რომლებიც გამოიყენება ორგანიზაციული მართვის სისტემებში კონკურენტულ გარემოში. კვლევის ობიექტს წარმოადგენს ორგანიზაციული მართვის სისტემა კონკურენტულ ბაზარზე.

სტატიაში გამოყენებულია ანალიზის სხვადასხვა მეთოდი – შედარებითი, ისტორიული, ლოგიკური და სისტემური. განხილულია, როგორ ვითარდებოდა კონკურენტული დაზვერვა დროთა განმავლობაში, რომელი მეთოდები გამოიყენება და როგორია მისი მომავალი პერსპექტივა. მოყვანილია მაგალითები უცხოური კომპანიებიდან, სადაც დაზვერვის სისტემები წარმატებით მუშაობს.

ნაშრომში აღნიშნულია, რომ საქართველოში ბიზნესის მასშტაბების ზრდასთან ერთად, პროფესიონალური ბიზნესდაზვერვა უფრო მეტად განიხილება, როგორც აუცილებელი ფაქტორი კომპანიის სტრატეგიული მდგრადობის, კონკურენტუნარიანობისა და უსაფრთხოების შესანარჩუნებლად, რაც განპირობებულია მისი მრავალმხრივი შესაძლებლობით და მოიცავს ისეთ კომპონენტებს, როგორიცაა: კონკურენტული ინტელექტი, ბიზნესდაზვერვა, ინდუსტრიული (ბიზნეს) ჯაშუშობა, ეკონომიკური დაზვერვა და ბენჩმარკინგი.

საკვანძო სიტყვები: კონკურენტული ინტელექტი, სტრატეგიული მენეჯმენტი, ბიზნესანალიზი, კონკურენტული უპირატესობა, ბიზნესდაზვერვა, ციფრული ტრანსფორმაცია, ცოდნის მართვა, კონკურენტული გარემო.

შესავალი

თანამედროვე პირობებში, ბიზნესის კონკურენტული გარემოს ცვლილებების დაჩქარებული ტემპი, ბიზნესის დიგიტალიზაციის ინტენსიფიკაცია და მზარდი კონკურენცია, კონკურენტულ ინტელექტს სტრატეგიული მართვის მნიშვნელოვან კომპონენტად აქცევს.

ბიზნესში მეტოქეობა წარმოუდგენელია კონკურენტების საქმიანობაზე საჭირო ინფორმაციის ფლობის გარეშე, რასაც განაპირობებს კონკურენტული ინტელექტი (ინგლ. Competitive intelligence – CI), რომელსაც ზოგჯერ „კონკურენტულ დაზვერვასაც“ უწოდებენ (ოთინაშვილი, 2025). კონკურენტული ინტელექტი, გულისხმობს კონკურენტების, მომხმარებლების და სხვა საბაზრო ფაქტორების შესახებ ინფორმაციის შეგროვების, ანალიზისა და გამოყენების უნარს, რაც ხელს უწყობს ბიზნესის კონკურენტულ უპირატესობას. კონკურენტული ინტელექტი მნიშვნელოვანია, რადგან ის ეხმარება ბიზნესებს გაიგონ

თავიანთი კონკურენტული გარემო და მის მიერ წარმოდგენილი შესაძლებლობები და გამოწვევები. ბიზნესები აანალიზებენ ინფორმაციას ეფექტიანი ბიზნესპრაქტიკის შესაქმნელად (Bloomenthal, 2022).

კომერციული ინფორმაცია ყოველთვის გასაიდუმლოებულია. ამიტომ, კონკურენტული დაზვერვის ეფექტიანი მუშაობის შედეგად შესაძლებელია საგრძნობი უპირატესობის მიღება კონკურენტებთან შედარებით. ინფორმაცია და დაზვერვა ერთმანეთს ავსებს და ასტიმულირებს, დაზვერვა კაცობრიობასთან ერთად განვითარდა. ვინაიდან ის ახლოსაა ადამიანის ბუნებასა და მის ფსიქოლოგიასთან, სადაზვერვო საქმიანობა ისეთივე ძველია, როგორც ჩვენი ცივილიზაცია.

თანამედროვე კონკურენტული დაზვერვის კვლევის ფუძემდებლად მიიჩნეულია ცნობილი ამერიკელი მეცნიერი მაიკლ პორტერი. 1980 წელს გამოქვეყნებულ ნაშრომში – „კონკურენტული სტრატეგია: ბიზნესისა და კონკურენტების ანალიზის ტექნიკა“, მან პირველმა ჩამოაყალიბა აღნიშნული სფეროს მეთოდოლოგიური საფუძვლები. მეორე თავში, „კონკურენტული ანალიზის საზღვრები“, იგი ორიგინალურად განიხილავს კონკურენტული ანალიზის განხორციელების პრობლემას (Porter, 2008).

გარკვეულ ეტაპზე დაზვერვა განვითარდა როგორც სტრატეგიული დაგეგმვისა და მარკეტინგული კვლევის ჰიბრიდული პროცესი. განვითარების კვალობაზე კომპანიებმა დაიწყეს სტრატეგიული დაგეგმვა, რომლის უმნიშვნელოვანესი კომპონენტებია: კონკურენტები, მომხმარებლები და მიმწოდებლები. თუმცა, საწყის ეტაპზე, კომპანიების უმრავლესობა მზად არ იყო საჭირო ინფორმაციის შეგროვებისა და შესაბამისი ოპერატიული და სისტემური ანალიზის წარმოებისთვის. გარდა ამისა კვლევისა და დაგეგმვის პროცესი დამოუკიდებლად, საჭირო დანაყოფებთან კოორდინაციის გარეშე მიმდინარეობდა.

თუ კომპანიის წინაშე დგას კონკრეტული საბაზრო ნიშის დაკავების გამოწვევა, ის ვერ იმოქმედებს ეფექტურად საჭირო ანალიტიკური მონაცემების გარეშე. საბაზრო ურთიერთობების ნებისმიერ მონაწილეს, მარტივად რომ ვთქვათ, უნდა ჰქონდეს ინფორმაცია, ე.წ. გეგმა, თუ ვის და როგორ უნდა შეეჯიბროს. შედეგად, დღეს მრავალი წარმატებული კომპანია ეფექტურად იყენებს კონკურენტული დაზვერვის მეთოდებს საკუთარი ბიზნესის კონკურენტუნარიანობის ასამაღლებლად.

პრობლემის ერთობლივად განსაზღვრის შემდეგ, მენეჯერი და ანალიტიკოსი აყალიბებენ კვლევის მიზანს და ძირითად ამოცანებს, განსაზღვრავენ კვლევის მეთოდებს და აფასებენ მოსალოდნელ შედეგებს.

ჩვეულებრივ, კვლევა იწყება წინასწარი აღწერით, ხშირად საჭიროა სპეციფიკური სიტუაციების შესწავლა. მაგალითად, როდესაც ცნობილია კორპორაცია „მაცდონალდსმა“ გადაწყვიტა მენიუში ჩაემატებინა სალათები, საგეგმო განყოფილებას დაევალა გაერკვია, თუ რომელ ბოსტნეულს ამჯობინებს მომხმარებელი და რით სჯობს სალათების შუზავება.

ფირმას – Ben's Steakhouse-ს ფლორიდაში, სურდა გაეგო პოტენციური კლიენტების რა პროცენტმა იცოდა მისი რესტორნების ქსელის შესახებ. როგორ მოიპოვებდნენ ამ კუთხით საჭირო ინფორმაციას და რა იციან კონკრეტული საფირმო კერძის - ბიფშტექსის შესახებ. აღნიშნული მონაცემი დაეხმარებოდათ შეეფასებინათ მარკეტინგული კომუნიკაციის ეფექტიანობა. მხოლოდ ბიზნესდაზვერვა ვერ იძლევა ამგვარ ინფორმაციას. საჭიროა სპეციალიზებული მარკეტინგული კვლევების ჩატარება.

ნაჩქარევად შესრულებული პროექტების შემთხვევაში ხშირად მიიღება არასახარბიელო შედეგი: – პროექტი, რომელსაც მსვლელობა მიეცა წინასწარი მარკეტინგული კვლევის გარეშე, გულისხმობდა სასტუმროების კომპლექსის მშენებლობას თბს ბანკის მიერ, ლისის ტბის

მიმდებარედ აშენებული საცხოვრებელ კომპლექსში – „ლისი დეველოპმენტი.“ სამწუხაროდ, აღნიშნულმა პროექტმა არ გაამართლა.

„კონკურენტული ინტელექტი“ პრაქტიკაში

შესაბამისი კვლევებით გამყარებული და მეთოდურად გამართული კონკურენტული დაზვერვა პრაქტიკაში პირველად გამოიყენა მაკოპირებელი აპარატების მწარმოებელმა ცნობილმა კომპანია „ქსეროქსმა“ (Xerox), რომელიც შეეჯახა კონკურენციას იაპონელი მწარმოებლების მხრიდან. ეს იყო მკაცრი „ბრძოლა“, ვინაიდან იაპონელები, კონკრეტულად კი - ქეიონი („Canon“) შევიდა ამერიკულ ბაზარზე „ქსეროქსის“ თვითღირებულებაზე დაბალი ფასებით. ქსეროქსმა, თავისი იაპონური ფილიალის წყალობით, შექმნა მოწინავე მენეჯმენტის სისტემა, რომელსაც დღეს „ბენჩმარკინგს“ უწოდებენ, ბიზნესს კი მთავრად „საჭირო“ სადაზვერვო ტექნოლოგიები. 1960 წელს „ქსეროქსმა“ შექმნა მსოფლიოში პირველი ქსეროქსის აპარატი. დაახლოებით 10 წლის განმავლობაში კომპანიას ეკავა მონოპოლიური პოზიცია ბაზარზე. მაგრამ, თავის დროზე, ყურადღება არ მიაქცია კონკურენტებს – სხვა მაკოპირებელი აპარატის მწარმოებელ ფირმებს, კერძოდ – იაპონელებს. შედეგად, 1980-იანი წლების დასაწყისში, ქსეროქსმა სწრაფად დაკარგა პოზიციები. 6 წლის განმავლობაში ბაზარზე ფირმის წილი განახევრდა და 1982 წელს მისი შემოსავალი 50%-ით შემცირდა. კომპანიის მენეჯმენტმა გადაწყვიტა კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება (<https://www.britannica.com/money/Xerox-Corporation>).

შესაბამისი კვლევებით განხორციელდა კონკრეტული სამომხმარებლო სეგმენტების შეფასება. ძირითადი ყურადღება, როგორც ზემოთ აღვნიშნეთ, გამახვილდა ე.წ. ბენჩმარკინგ-ზე (Benchmarking), რომელიც ახდენდა წამყვანი კომპანიების ეფექტიანი ფუნქციონირების მეთოდების ადაპტაციას საკუთარი კომპანიის თავისებურებებთან. კვლევები წარმოებდა არამხოლოდ საოფისე ტექნიკის სექტორში მომუშავე კომპანიებზე, არამედ სხვა მომსახურების სეგმენტებშიც.

ქსეროქსმა დაიწყო კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება სამ დონეზე: ადგილობრივი – გულისხმობდა კონკურენტების შესახებ ინფორმაციის შეგროვებას და ანალიზს ლოკალურ ბაზარზე არსებული ტენდენციების შესახებ; ეროვნული – მონაცემთა შეგროვება საოფისე პროგრამებისა და ოპერაციების მეშვეობით, რომლებიც ოპერირებდნენ აშშ-ში; გლობალური – ინფორმაცია, რომელიც გავლენას ახდენდა გრძელვადიან ან სტრატეგიულ გეგმებზე საერთაშორისო დონეზე (Vezmar, 1996).

საჭირო ინფორმაციის მოძიებას კომპანია ახერხებდა ძირითადად ღია წყაროებიდან, მასმედიით, სპეციალიზებულ გამოფენებზე, პრესრელიზების მიმოხილვებში, კონკურენტთა საჯარო გამოსვლებში და ა.შ.

გაიხსნა სპეციალური ლაბორატორიაც, რომლის ამოცანა იყო გაერკვია ყველაფერი, რისი სწავლაც კი იყო შესაძლებელი. ამისათვის კორპორაცია იძენდა კონკურენტების პროდუქციას, შლიდა და ექსპერტ-ანალიტიკოსების დახმარებით, რეინჟინერინგის გამოყენებით დეტალურად იკვლევდა, რის შედეგად მენეჯერებისათვის აღგენდა მოხსენებით ანგარიშებს. 1980-იანი წლების ბოლოს, ქსეროქსმა არამხოლოდ დაიბრუნა ადრინდელი პოზიციები ბაზარზე, არამედ მისი სადაზვერვო სისტემა აშშ-ში ერთ-ერთ საუკეთესოდ იქნა მიჩნეული. „ქსეროქსს“ მიბაძეს სხვა ამერიკულმა კომპანიებმაც, შედეგად აშშ-ში ბიზნესდაზვერვის განვითარება უპრეცედენტოდ სწრაფი ტემპებით წარიმართა. შეიქმნა „კონკურენტული დაზვერვის პროფესიონალთა საზოგადოება“, რომელიც დღეს პროფესიულ გამოცემებს უშვებს. მსხვილ ამერიკულ კომპანიებში მასობრივად დაიწყეს კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფების შექმნა.

რამდენიმე წლის შემდეგ კონკურენტული დაზვერვის გამოყენება დაიწყო ევროპის წარმატებულმა ფირმებმა, შემდეგ კი – მსოფლიომ.

თანამედროვე ტექნოლოგიები საშუალებას იძლევა დაზვერვა ტექნიკურად და ფინანსურად ხელმისაწვდომი გახდეს ნებისმიერი, თუნდაც პატარა, კომპანიისათვისაც. ამიტომ, მისი გამოყენება დღეს ყველა სფეროში და ბიზნესის ყველა დონეზეა შესაძლებელი.

თუ XX საუკუნის დასაწყისში, ალმასის მომპოვებელმა მაგნატებმა, დაქირავებული ჯარების მეშვეობით სამხრეთ აფრიკის რესპუბლიკაში მთავრობის შეცვლის გზით, მოიპოვეს კონტროლი მსოფლიოში ბრილიანტის ყველაზე დიდ მადაროებზე. დღეს პატარა კომპანიაც წარმატებით შეიძლება ოპერირებდეს საერთაშორისო ბაზარზე. სახელმწიფო საზღვრები ვეღარ უზრუნველყოფს ელექტრონული ინფორმაციის დაცვის უსაფრთხოებას, როგორც ადრე ხდებოდა ფიზიკური მატარებლების შემთხვევაში.

მზარდი მოთხოვნიდან გამომდინარე შეიქმნა სპეციალიზებული საკონსულტაციო ფირმები კონკურენტული დაზვერვის სფეროში. ერთ-ერთი ასეთია, მაგალითად, ამერიკაში ცნობილი საკონსულტაციო ფირმა „Fuld & Company“. ის სპეციალიზებულია ბაზრის შეფასებასა და რისკების ანალიზზე. საქმიანობის ფარგლებში აღნიშნული კომპანიის სპეციალისტები ყურადღებას ამახვილებენ ღია წყაროებიდან მიღებული ინფორმაციის მოძიებასა და ანალიზზე, მათ შორის, მასობრივი ინფორმაციის საშუალებებით, ინტერნეტის სპეციალიზებულ მონაცემთა ბაზებით (Lexis-Nexis, Dialog, Dow Jones), ოფიციალური სახელმწიფო და ფინანსური ანგარიშებიდან და ა.შ. ანალიზის შედეგად აფასებენ კონკურენტთა შესაძლებლობებს და იძლევიან შესაბამის რეკომენდაციებს, რომელზე დაყრდნობითაც კლიენტი-ფირმები იღებენ სტრატეგიულ მარკეტინგულ გადაწყვეტილებებს.

ბიზნესში ყველაზე განვითარებული და დახვეწილი კონკურენტული დაზვერვის სამსახურები არსებობს იაპონიასა და ჩინეთში, რომლებზეც იხარჯება სოლიდური ფინანსები და ადამიანისუფლი რესურსები.

სწორედ კონკურენტული დაზვერვის მეთოდების წარმატებით გამოყენებას ბოლო რამდენიმე ათწლეულში, უკავშირებენ ჩინური კომპანიების ასეთ სწრაფ განვითარებას. აღნიშნულზე მეტყველებს შემდეგი სტატისტიკა. თუ კომპანიების რა წილი იყენებს კონკურენტული დაზვერვის მონაცემებს: იაპონიაში – 91%; ჩინეთში – 90%; აშშ – 80%; დიდ ბრიტანეთში – 75%; გერმანიაში – 70%; რუსეთში – 27%. (<https://www.evalueserve.com/blog/competitive-intelligence-statistics/>).

„კონკურენტული ინტელექტის“ გამოწვევები საქართველოში

ჩვენს ქვეყანაში კონკურენტულ დაზვერვას ჯერ ვერ ექცევა სათანადო ყურადღება. გამონაკლისია საბანკო, სადაზღვევო და ზოგიერთი სხვა სოლიდური ბიზნესი, მაგრამ კონკურენციის განვითარებასთან ერთად მენეჯმენტის აღნიშნული მიმართულება, სავარაუდოდ, დიდად უფრო აქტუალური და ქმედითი გახდება. მამასადამე, კონკურენტული დაზვერვა ატარებს საზოგადოებრივად სასარგებლო ხასიათს, ვინაიდან ეხმარება ბიზნესს, როგორც ეროვნულს, ასევე უცხოურს – განვითარდეს, დაიხვეწოს და გააფართოვოს საზღვრები. მომავალში, როდესაც საქართველოში ბიზნესი გახდება უფრო მასშტაბური, პროფესიული საქმიანი დაზვერვა განიხილება, როგორც კომპანიის სტრატეგიული მდგრადობის, კონკურენტუნარიანობისა და მისი ბიზნესის უსაფრთხოების უზრუნველყოფის აუცილებელი პირობა მისი მრავალფეროვანი სპექტრით, როგორცაა: კონკურენტული დაზვერვა; ბიზნესდაზვერვა; ბიზნეს (სამრეწველო) ჯამუშობა; ეკონომიკურ დაზვერვა; ბენჩმარკინგი. „კონკურენტული დაზვერვა“ და „ბიზნესდაზვერვა“ ფაქტობრივად იდენტური ტერმინებია,

სამრეწველო ჯაშუშობა კი არსებითად განსხვავდება მათგან. თუ პირველ შემთხვევაში ოპერირება ხდება სამართლებრივი ველის პირობებში. მეორეში – სისხლის სამართლის, საავტორო უფლებების, პერსონალური ინფორმაციის დაუცველობის და სხვა წესების დარღვევით.

კონკურენტული დაზვერვის კლასიკურ მაგალითს წარმოადგენს იაპონური ფირმა JVC-ის ქმედებები Sony-ს წინააღმდეგ. მას შემდეგ, რაც Sony-მ გამოუშვა ციფრული ვიდეოკამერის ახალი მოდელი. JVC-მ კონკურენტის გაყიდვის მოცულობების მიხედვით შეაფასა ნაწარმის შესაძლებლობები და ბაზარზე წარადგინა ახალი საკუთარი კამერა, რომელშიც გათვალისწინებული იყო წინამორბედის ყველა ნაკლი.

ამ შემთხვევაში JVC-ის არ დაურღვევია კანონი: არავის არ გაუტეხავს დაცვის სისტემები Sony-ს ოფისში ნახაზებისა და სქემების მოსაპარად. არ მოუსყიდია თანამშრომლები და ა.შ. ნიმუში – ვიდეოკამერა უბრალოდ შეიძინეს მაღაზიაში და მოახდინეს მისი რეინჟინერინგი – დაშალეს „მარტივ მამრავლებად“. აღნიშნულ პრაქტიკას მიმართავს ერთსა და იმავე სფეროში მომუშავე თითქმის ყველა კომპანია.

„კონკურენტული ინტელექტის“ ფორმები ყველა საჭირო საშუალების გამოყენებით

ბიზნესჯაშუშობა თუ კონკურენტული დაზვერვა, ხორციელდება სამართლებრივი ნორმების ფარგლებში. ბიზნესჯაშუშობის მეთოდები მიზნად ისახავს ყველა საჭირო საშუალების გამოყენებას დაინტერესებული ინფორმაციის მისაღებად. მათ შორისაა: თაღლითობა, მანტაჟი, კომპრომატების გავრცელება, ცრუმაგიერობა და ა.შ.

ბიზნესჯაშუშობას ხშირად აქვს ადგილი იმის გამო, რომ ოპონენტს არ სურს გაყიდოს არანაირ ფასად საკუთარი ტექნოლოგია. საკმარისია გავიხსენოთ ატომური ბომბის შექმნის ისტორია – ვინ მისცემდა მაშინდელ საბჭოთა კავშირს მის ტექნოლოგიას? საბჭოთა სადაზვერვო სამსახურმა კარგად შეასრულა დაკისრებული ამოცანა. ასეთი ადამიანების სახელები ვინც სერიოზულ საფრთხეს უქმნის საკუთარ თავს, არაა ცნობილი, თუმცა მათი მუშაობის შედეგები მოგვიანებით აშკარავდება.

თუ ბიზნესდაზვერვა ინფორმაციას მოიპოვებს ღია წყაროებით, „სამრეწველო ჯაშუშობა“ იყენებს ძირითადად ფარული მეთოდებს. მაგალითად, იმ პირებისგან, რომლებსაც აქვთ უშუალო შეხება აღნიშნულ ინფორმაციასთან. მათ შორისაა: მდივან-რეფერენტი, პროგრამისტი და დამლაგებელიც კი, რომლის მოკრძალებული პოზიცია და ხელფასი იძლევა ამის საშუალებას.

არსებობს ინფორმაციის არასანქცირებულად მოპოვების შემდეგი საშუალებები: მოსყიდვა, მანტაჟი, თანამშრომლის გადმობირება, კონფიდენტების ჩანერგვა – 35-40%; სპეცტექნიკის გამოყენება – 45-50%; სატელეფონო საუბრების მოსმენა – 10-12%; საბუთების (ნახაზების) მოპარვა – 5-6%; სხვა საშუალებები – 5-6% (<https://www.cdse.edu/Portals/124/Documents/student-guides/IF130-guide.pdf>).

ინფორმაციას აქვს დაძველების თვისება. მაგალითად, ოპერატიულ-ტაქტიკური ინფორმაცია კარგავს ფასეულობას: მოკლევადიანი – დღეში 10%-ით, გრძელვადიანი (სტრატეგიული) – თვეში 10%-ით. თუმცა, აღნიშნული ინდივიდუალურია და დამოკიდებულია ბიზნესის სახეობაზე. ბიზნესდაზვერვა, როგორც განსაკუთრებით ღირებული მონაცემების შეგროვების, შენახვის და ფარული გამოყენების სფერო, მოიცავს საბაზრო ურთიერთობების მთელ სპექტრს.

კონკურენტული ბრძოლის პირობებში ჯაშუშობის მთავარი მიზანია უპირატესობის მიღწევა. სხვის საიდუმლოებებზე ნადირობა კომპანიებს აიძულებს იყვნენ მუდმივად საქმის კურსში კონკურენტების საქმიანობაზე, გამოიყენონ მათი სამეცნიერო-ტექნიკური მიღწევები და ა.შ. დაზვერვას საზღვრები არ აქვს, ხშირად, მოპარული საიდუმლოება ხელიდან ხელში გადადის,

სანამ მყიდველამდე მიაღწევს. არსებობს ფარული ბირჟები, სადაც მოპარული საიდუმლოება იყიდება. ასეთ „მავ ბაზრებს“ ჰყავს საკუთარი აგენტები, რომლებიც მსოფლიოს სხვადასხვა კუთხეში საქმიანობენ. საჭირო ინფორმაციის მიღებისას ხდება მისი კოტირება კონიუნქტურის მიხედვით და ფასის დადგენა. ბიზნესშპიონაჟი არის ერთადერთი არალეგალური სფერო, რომელზეც ვერ მოქმედებს ეკონომიკის პერიოდული კრიზისები. პირიქით, ინფლაციის ზრდისა და სოციალური დაძაბულობის დროს ის უფრო აქტუალური ხდება.

ეკონომიკური დაზვერვა. დაზვერვა უზრუნველყოფს ობიექტური და ყოვლისმომცველი ინფორმაციის მოძიებას კონკურენტების გეგმების შესახებ. მათ შორის ქვეყანაში მიმდინარე ისეთ მაკროეკონომიკურ პროცესებზე, როგორიცაა: ბაზარზე მოთხოვნა-მიწოდების ცვალებადობა, ახალი ტექნოლოგიების და ინოვაციების გამოჩენა, სავალუტო კურსის რყევები, საგადასახადო კანონმდებლობის ნიუანსები და ა.შ.

ეკონომიკური დაზვერვა გულისხმობს ქვეყანაში მიმდინარე ერთობლივი ქმედებების კომპლექსს, რომლის მიზანია როგორც კომერციული, ასევე არაკომერციულ სუბიექტების მიერ ინფორმაციის მოპოვება, გავრცელება და დაცვა. ბიზნესდაზვერვა დაინტერესებული მიმართულებით ინფორმაციის მოპოვება და გამოყენება, ის ნაკლებად ინტერესდება მაკროეკონომიკური პრობლემებით.

გარდა ეკონომიკურისა, არსებობს დაზვერვის შემდეგი ტრადიციული სახეობები: პოლიტიკური და სამხედრო დაზვერვა. დაზვერვა, პირველ ყოვლისა, ადგენს სახელმწიფოს სუსტ მხარეებს და ამის მიხედვით წარმართავს საქმიანობას. აშშ-ის დანახარჯები ეკონომიკურ დაზვერვაზე ყველა სპეცსამსახურის ხარჯის 40%-ს შეადგენს. უცხო ქვეყნების სპეცსამსახურების სამეცნიერო ცენტრებში მუშავდება ე.წ. „მგრძნობიარობის ინდიკატორები,“ რაც გამოიყენება დაინტერესებული ქვეყნის მაკროეკონომიკური დაზვერვისათვის. აღნიშნული ინდიკატორებია: პოლიტიკური ხელმძღვანელობის კორუმპირებულობის დონე; ჩრდილოვანი ეკონომიკის წილი მთლიან შიდა პროდუქტში და მისი ინსტიტუციონალიზაცია; სოციალურ-პოლიტიკური სიტუაციის სტაბილურობა, საშუალო და გრძელვადიან პერსპექტივაში, მისი შესაძლო ცვლილებები (მუშავდება ცვლილებათა ვარიანტები); მთავრობის ეკონომიკური პოლიტიკის ტენდენციები; ხელისუფლების შტოების დამოკიდებულება უცხოურ კაპიტალზე და ა.შ. (ტერაშვილი, 1999).

ინფორმაციის მნიშვნელოვანი ნაწილის მოპოვება ხდება ღია წყაროებიდან. მაგალითად, უცხო ქვეყნების სპეცსამსახურები მუდმივად საქმის კურსში არიან დაინტერესებული ქვეყნის ისეთ მაკროეკონომიკურ პარამეტრებზე, როგორიცაა: ენერგომომცველების მოპოვებისა და მოხმარების მასშტაბები; ექსპორტ-იმპორტის ბალანსი და საგარეო ვაჭრობა; სახელმწიფო ვალის (შიდა და გარე) ცვლილების დინამიკა და ა.შ.

გარე მიზეზებით გამოწვეული, ეკონომიკური უსაფრთხოების უზრუნველყოფა სახელმწიფოს მონოპოლიური უფლებაა. ამისათვის მას უნდა ჰქონდეს, მაღალკვალიფიციური კადრებით დაკომპლექტებული სამართალდამცავი, განსაკუთრებით კი უშიშროების სტრუქტურები, რომლებიც აღჭურვილი იქნებიან მტრული, კანონსაწინააღმდეგო ქმედებების გამოვლენის დახვეწილი მეთოდებით.

სწორად ორგანიზებული სპეცსამსახურის პირობებში მუდმივად ადგილი აქვს მტრული ძალების გამოაშკარავებას. მაგალითად, 1998 წელს დაკავებულ იქნა გერმანიის მიერ xx საუკუნის ყველაზე საშიშ მხვერავად აღიარებული არაბი წარმოშობის გერმანელი ინჟინერი კარლ ჰანს შააბი, რომელმაც 90-იანი წლების დასაწყისში სოლიდურ თანხად მიჰყიდა სადამ ჰუსეინს ბუნებრივი ურანის გამდიდრების ტექნოლოგია, რითაც ხელი შეუწყო ერაყის დიქტატორს ბირთვული იარაღის შექმნაში. ერთდროულად ცხრა ქვეყნის სასამართლომ სცნო კ. შააბი დამნაშავედ

(<http://news.bbc.co.uk/2/hi/europe/381222.stm>).

მაშასადამე, ეროვნული უსაფრთხოების უზრუნველსაყოფად ყველა სახელმწიფოს აქვს სპეციალური დაზვერვის სამსახური, რომელიც აგროვებს ინფორმაციას სოციალურ-ეკონომიკურ და სამხედრო-პოლიტიკურ თემებზე. ასევე ცდილობს კონტრდაზვერვის საშუალებით უცხო ქვეყნების სადაზვერვო სამსახურების განეიტრალებას.

ბენჩმარკინგი არის პროცესი, რომლის მეშვეობითაც კომპანია ახორციელებს საკუთარი ტექნოლოგიური მაჩვენებლების შედარებას საბაზრო სემენტის სხვა „მოთამაშებთან“, რათა მიიღოს საჭირო ღონისძიებები მათ გასაუმჯობესებლად.

დაზვერვა თამაშობს შეუფასებელ როლს ბიზნესობიექტის საქმიანობის ისეთ მიმართულებებში, როგორცაა: დროული პრევენცია და მზადყოფნა ახალი კონკურენტის, ტექნოლოგიის თუ გასაღების არხის გამოჩენის შემთხვევაში. განსაზღვრა, თუ როგორ გამოიყურება კომპანია „გვერდიდან“, კლიენტების, კონკურენტების თუ სახელმწიფო ორგანოების თვალთ.

კომპანიის „კონკურენტული ინტელექტის“ გამოყენების ძირითადი მიმართულებები

კომპანიის კონკურენტული დაზვერვის დანაყოფის საქმიანობა კომპლექსურ ხასიათს ატარებს და ორ ათეულამდე ძირითად მიმართულებას მოიცავს, რაც მნიშვნელოვანია ბიზნესის კონკურენტული უპირატესობის ჩამოყალიბებაში (ოთინაშვილი, 2025).

კონკურენტების საფასო პოლიტიკა. მარკეტინგის ყველაზე გავრცელებული ინსტრუმენტია ფასების მონიტორინგი. დაინტერესების საგანია არა პრაის-ფურცელი, არამედ ფასდაკლებათა კოეფიციენტები. აღნიშნული უმეტესად ფარული ინფორმაციაა, რომელიც შენიღბულია ინდივიდუალური ფასდაკლებებისა და ბონუსების სისტემით. რაც უფრო მცირეა კლიენტთა ბაზა, მით რთულია ფასების გაგება, რაც შეიძლება ინდივიდუალური იყოს თითოეული კლიენტისთვის.

საქმიანობის და საქონლის (მომსახურების) წინააღმდეგობის მეთოდები. დისტრიბუციისა და გაყიდვის ორგანიზაცია შეიძლება იყოს კოპირებული, ხოლო გასაღების ძირითადი და დამატებითი არხები – „ბრძოლით მოპოვებული“. სავაჭრო წარმომადგენლების ანაზღაურების წარმატებული სქემები, ფასდაკლებებისა და წახალისების სისტემები, გასაღების ნაკლებად ცნობილი არხები. ახალი ბაზრები, რომელთა პერსპექტიულობა განმტკიცებულია კონკურენტების მარკეტინგული კვლევებით. ყველაფერი ზემოთ ჩამოთვლილი ინტერესის საგანია.

კონკურენტის სტრატეგია, რომელ მიმართულებას ავითარებს ყველაზე აქტიურად და რატომ? ღირს თუ არა მასთან შეჯიბრი ამ სფეროში. რას „დასთმობს“ ადვილად და რისთვის იბრძოლებს და ა.შ.

რეალური კონკურენტული უპირატესობები. კონკურენტის ძლიერი მხარეების ცოდნა გვაზღვევს შეცდმებისგან, ძალისხმევას მიგვამართინებს სუსტი მხარეებისაკენ.

კონკურენტის ნაკლოვანებები. აღნიშნული ინფორმაცია კლიენტებისთვის ნაკლებადაა ცნობილი. მისი „ლეგალიზება“ მათზე მნიშვნელოვან „ზეგავლენას“ ახდენს.

კონკურენტის მიმწოდებლების წრე და თანამშრომლობის პირობები. ფასების, გადახდის თავისებურებების, დაკრედიტებისა და თანამშრომლობის ამგვარი პირობების გაგება საშუალებას გვაძლევს, მივადწიოთ არანაკლებ შედეგებს, ვიდრე ჩვენს მეტოქეებს აქვთ. ან უკიდურეს შემთხვევაში, განსაზღვრავს მეტოქეობის შესაძლებლობებს.

კონკურენტის მყიდველების წრე. კლიენტები ხშირად, აზვიადებენ კონკურენტებთან თანამშრომლობის პლუსებს, რათა მიაღწიონ სასურველ და არაშესაძლო პირობებს.

კონკურენტის სერვისის პირობები. მიმწოდებლები, რომლებიც ეწევიან კონკურენტების ბიზნესის მომსახურებას, როგორც, მაგალითად, კავშირის უზრუნველყოფი სატრანსპორტო კომპანიები, გავლენას ახდენენ ხარჯების საერთო დონეზე.

ძირითადი კონტრაგენტების დადგენა. მათი ცოდნა აუცილებელია საკუთარი გაყიდვის დაგეგმვისას. ჩვეულებრივ მათ არ „ერჩიან“, მაგრამ თუ მეტოქეობა გასცდა ცივილიზებულ საზღვრებს, აღნიშნული ინფორმაცია მნიშვნელოვანი „ბერკეტი“ შეიძლება გახდეს.

კონკურენტი კომპანიის საკვანძო პირები და მათი რეალური სტატუსი. ზოგჯერ კომპანიის ღირებუთორი ცოტა რამეს წყვეტს, მოადგილე კი გავლენას ახდენს მის პოლიტიკაზე. ტოპ-პერსონალის განსაზღვრა შეიძლება დაგვეხმაროს კონკურენტის მომავალი პოლიტიკის პროგნოზირებაში. მათი ფსიქოლოგიური თავისებურებებიდან გამომდინარე, დაგვეხმარება შესაძლო ქმედებების უკეთ გაგებაშიც.

რეალური მხარდამჭერები, მათი სოციალური კავშირების სიმყარე. პერსონალიების გამოვლენა, რომლებიც სიმპატიით არიან კონკურენტისადმი განწყობილნი და პოტენციურად შესაძლებელია ითანამშრომლონ მასთან.

კონკურენტის დაფინანსების წყაროები. საწყისი კაპიტალი და განვითარების წყარო – საბანკო კრედიტები, კერძო სესხები, საკუთარი ინვესტიციები – განსაზღვრავს მათ შესაძლებლობებს.

მაგალითად, ფულის დროული სესხების შესაძლებლობამ (თუ შეუძლებლობამ) შეიძლება განსაზღვროს, როგორც კონკრეტული ოპერაციის, ასევე მთელი მეტოქეობის შედეგი.

შემოსავლების სტრუქტურა საქმიანობის სახეობებისა თუ ნაწარმის მიხედვით. მოგების სტრუქტურის განსაზღვრა იძლევა კონკურენტის მდგრადობის, მისი ძირითადი პრიორიტეტების შესახებ ინფორმაციას. თუ კონსალტინგური ფირმის ძირითადი შემოსავალი მოაქვს აუდიტორულ მომსახურებას, მას შეუძლია თავს უფლება მისცეს წინ წამოწიოს საკონსულტაციო-სამართლებრივი სფერო დემპინგურ ფასად ან მშვიდად თქვას უარი ამ მიმართულებაზე მომავალში.

ხარჯების სტრუქტურა. საშუალებას გვაძლევს, ვიმსჯელოთ კონკურენტის რესურსების მართვის მეთოდებზე და შევადაროთ ისინი საკუთარს. შედეგად, ვიმსჯელოთ კონკურენტის თითოეული საქონლის (ან მომსახურების) მომგებიანობაზე. მსგავსი მონაცემებით ადვილია მეტოქის ფასწარმოქმნის პროგნოზირება. მაღალმა მულტივიმა ხარჯებმა შეიძლება მკვეთრად შეასუსტოს მოწინააღმდეგე საფასო ომში.

საქმიანობის სახეობებისა და საქონლისა თუ მომსახურების რენტაბელობა. ეფექტიანობის შეფასება საშუალებას გვაძლევს, ჩავატაროთ შედარებითი ანალიზი საკუთარი მაჩვენებლების გასაუმჯობესებლად.

დამატებული ღირებულების ფორმირების მექანიზმი და სტრუქტურა: თუ ვიცით მისი ბუნება, შესაძლებელია პროგნოზირება – რისთვის იბრძოლებს კონკურენტი ყველაზე მეტად და სად შეგვიძლია მივაყენოთ მას ზიანი საჭიროებისამებრ. მაგალითად, ზოგიერთი ბიზნესობიექტის ძირითადი შემოსავალია – სპეკულაციები საფონდო ბირჟაზე. აქციების „გაბერილი“ საბირჟო ფასები და არა – მოგება უშუალო ბიზნესსაქმიანობიდან.

დამატებული ღირებულების ფორმირების ბიზნესპროცესების სტრუქტურა ტექნოლოგიური ჭრილით. რომელ ადგილას და რა მომენტში ჩნდება ყველაზე მეტი დამატებული ღირებულება, გვაძლევს იმის შეფასების საშუალებას, თუ რომელი მხარე აქვს კარგად ორგანიზებული და სად აქვს სუსტი ადგილები კონკურენტს. შეიძლება ადვილად მოგვადონ გადასატვირთი ან გადამამუშავებელი ბიზნესობიექტი, მაგრამ არა-ბენზინგასამართი სადგური.

საქმიანობისა თუ კონკრეტული საქონლის (მომსახურების) ტექნიკური განვითარების გეგმები: ტექნიკური სიახლეების გამოვლენა საშუალებას იძლევა დავაკოპიროთ ან შევაფერხოთ მათი

გამოჩენა ბაზარზე. სწორედ ტექნოლოგიებისა და გამოგონებების კოპირებაა კონკურენტული დაზვერვის ძირითადი მიზანი.

მთლიანობაში გადამწყვეტია საინფორმაციო წყაროების სწორად შერჩევა. ამ სფეროს წამყვანი ექსპერტის – ლეონარდ ფულდის შეფასებით, ბიზნესდაზვერვაში გამოყენებული ცნობების 99% მიიღება სრულიად ლეგალურად, ღია წყაროებიდან. მთავარია, მოიძიოს დარჩენილი 1%, რომელშიც იმალება კომერციული საიდუმლო. საინტერესოა, რომ მისივე შეფასება 1992 წლისათვის შეადგენდა შესაბამისად 95% და 5%-ს (Journal of European Business).

დასკვნა

კონკურენტული დაზვერვის ეფექტიანობა მნიშვნელოვნად იზრდება, როდესაც ის ინტეგრირდება მენეჯმენტის თანამედროვე მიდგომებთან. არსებული ავტორიტეტული კვლევების ანალიზი ცხადყოფს, რომ კონკურენტული დაზვერვა მნიშვნელოვან როლს ასრულებს სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესებში და მჭიდროდ არის დაკავშირებული კომერციულ დაზვერვასთან, მათ შორის სოციალურ ქსელებზე დაფუძნებული ინფორმაციის ანალიზის კონტექსტითაც.

ამ მიმართულებით გადამწყვეტია ბიზნესდაზვერვის სისტემის ორგანულად შერწყმა ორგანიზაციის მენეჯმენტის ერთიან სტრუქტურასთან. ასევე აუცილებელია ტაქტიკური ამოცანების წინასწარი იდენტიფიკაცია და მათი ეფექტიანი გადაწყვეტის მექანიზმების გააზრება. ასეთი ინტეგრირებული მიდგომა ორგანიზაციას საშუალებას აძლევს, ოპერატიულად მოახდინოს რეაგირება გარემოში მიმდინარე ცვლილებებზე და მიიღოს გამჭოლი, მონაცემებზე დაფუძნებული სტრატეგიული გადაწყვეტილებები.

მენეჯმენტის ტიპი მნიშვნელოვად განისაზღვრება კომპანიის მასშტაბებითა და მისი საქმიანობის სპეციფიკით. საქმიანობის საწყის ეტაპზე კონკურენციის პირობებში ოპტიმალურ სტრატეგიად შეიძლება ჩაითვალოს არსებული პრაქტიკების კოპირების პოლიტიკა, რაც რესურსების შედარებით ეფექტიანად განაწილების შესაძლებლობას იძლევა.

თუმცა, გრძელვადიან პერსპექტივაში უფრო შედეგიანი შეიძლება აღმოჩნდეს ინოვაციური და პროაქტიური მიდგომა, ე.წ. „გასწრების“ სტრატეგია, რომელიც კონკურენტებზე წინსვლისა და ბაზარზე ლიდერობის დამკვიდრების შესაძლებლობას იძლევა. აღნიშნული სტრატეგია არსებით უპირატესობებს ფლობს შედარებით რეაქტიული – „მიღევნების“ სტრატეგიის მიმართ.

ქეისების ანალიზი ცხადყოფს, რომ წარმატებული სუპერმარკეტების ქსელები მენეჯმენტის სტრუქტურაში სისტემურად მოიაზრებენ სპეციალიზებულ მარკეტინგულ პოზიციას. აღნიშნული პროფესიული ერთეული პასუხისმგებელია კონკურენტული გარემოს მონიტორინგსა და მასზე რეაგირებისთვის საჭირო ანალიტიკური მონაცემების მიწოდებაზე.

მარკეტოლოგის ფუნქციებში, როგორც წესი, შედის შემდეგი მიმართულებების შეფასება: სავაჭრო ლოკაციების სტრატეგიული განთავსება, ასორტიმენტის პოლიტიკა და ფასების სტრუქტურა; კონკურენტების საბაზრო წილისა და მისი დინამიკის ანალიზი (ზრდის ან შემცირების ტენდენციები); მიმდინარე სარეკლამო და პრომოაქტივობა; კონკურენტული ობიექტების ტექნიკური და სავაჭრო ინფრასტრუქტურის დონის შეფასება. გარდა ამისა, მნიშვნელოვანია ვიზუალური და აუდიოვიზუალური მასალების – ფოტოებისა და ვიდეოსიუჟეტების მომზადება, რაც უზრუნველყოფს მენეჯმენტის უფრო სრულყოფილ და დასაბუთებულ გადაწყვეტილებებზე დაფუძნებულ რეაგირებას.

ეს პრაქტიკა ადასტურებს, რომ თანამედროვე სუპერმარკეტების ქსელების წარმატება მნიშვნელოვად არის დამოკიდებული მენეჯმენტის გონივრულად ჩამოყალიბებულ, სისტემურ

და ინფორმაციულ მხარდაჭერაზე დაფუძნებულ მიდგომებზე.

კომერციული დაზვერვის წარმატებული ფუნქციონირების უმნიშვნელოვანესი წინაპირობაა მისი სისტემატიზაცია და მჭიდრო ინტეგრაცია კომპანიის ტოპ-მენეჯმენტთან. აღნიშნული საქმიანობა მხოლოდ მაშინ აღწევს მაქსიმალურ ეფექტიანობას, როდესაც ოპერატიული და სტრატეგიული მენეჯმენტის პროცესები ურთიერთშეჯერებულად და ორგანულადაა დაკავშირებული.

ბიზნესდაზვერვა პირობითად იყოფა ორ კომპონენტად – შიდა (ინტერნალური) და გარე (ექსტერნალური) დაზვერვის პროცესებად. ეფექტიანი ინფორმაციული უზრუნველყოფის მისაღწევად აუცილებელია მათი კოორდინაცია და ერთიანი ანალიტიკური ჩარჩოს შექმნა, რაც გულისხმობს როგორც შიდა კორპორაციულ მონაცემებზე, ასევე გარე საბაზრო დინამიკაზე დაფუძნებულ სისტემატურ ანალიზს.

წარმატებული კომპანიების პრაქტიკა მიუთითებს, რომ ყველა თანამშრომელი – პირდაპირი ან არაპირდაპირი მონაწილეობით, ჩართულია დაზვერვითი ინფორმაციის აგროვებისა და ინტერპრეტაციის პროცესში.

შესაბამისად, ბიზნესდაზვერვა თანამედროვე მენეჯმენტის სტრუქტურაში წარმოადგენს ერთ-ერთ კრიტიკულად მნიშვნელოვან კომპონენტს. დინამიკური და არასტაბილური კონკურენტული გარემოს პირობებში, ის იქცევა ორგანიზაციული წარმატების ერთ-ერთ საფუძვლად. თუმცა, აღნიშნული ფუნქციის რეალური შედეგიანობა დიდწილად განპირობებულია იმით, თუ რამდენად აქვს ტოპ-მენეჯმენტს გააზრებული დაზვერვის როლი და მინიჭებული აქვს თუ არა მას შესაბამისი ადგილი კომპანიის მენეჯმენტის ინტეგრირებულ სისტემაში.

ლიტერატურა:

- ენდელაძე თ. (2001). უცხო ქვეყნების სპეცსამსახურების საქმიანობის არსი, საქართველოს სახელმწიფო უშიშროების სამინისტროს აკადემიის ჟურნალი „გუმაგი“, გვ. 17-36.
- ოთინაშვილი რ. (2025). ბიზნესუსაფრთხოება, სტუ, თბილისი, 628 გვ.
- ტერაშვილი ნ. (1999). ეკონომიკური უსაფრთხოების მონოტორინგის სისტემა, თბ: საქართველოს სტრატეგიული კვლევებისა და განვითარების ცენტრის ბიულეტენი, #30, გვ.32-49.
- Bloomenthal A. (2022). Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses. <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp>
- Daniel-J.-Benny-Industrial-Espionage_-Dev. eloping-a-Counterespionage-Program-CRC-Press-2013.
- Fleisher C.S., Bensoussan B.E. (2015). Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods. – FT Press.
- Gilad B. (1996). Business Blindspots: Replacing Your Company's Entrenched and Outdated Myths, Beliefs and Assumptions with the Realities of Today's Markets. – Probus Publishing.
- Kahaner L. (1996). Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top. – Simon & Schuster.
- Madureira L., Popovic A., & Castelli M. (2021). Competitive Intelligence: A Unified View and Modular Definition. Technological Forecasting and Social Change, 173, 121086. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086>
- Otinashvili R., & Makhviladze, K. (2019). BUSINESS SECURITY MAINTENANCE ISSUES IN THE SCOPE OF GEORGIA'S STATE MANAGEMENT SYSTEM. European Journal of Humanities and Social Sciences, (4), 1
- Otinashvili R., Veshapidze, S., & Zoidze, G. (2023). Impact of Economic Crime on The Sustainable Development of The State. Three Seas Economic Journal, 4(1), 10-17.
- Porter M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors. – The

Free Press.

- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. – The Free Press.
- Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 2008, 432
- Prescott J.E. (1999). *The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action*. – APQC Publications.
- Shengelia T. (2013). *Metamorphoses and Results of Business Development in Georgia*. In *Materials of Reports Made at the International Scientific-Practical Conference Held at Paata Gugushvili Institute of Economics of Ivane Javakhsishvili Tbilisi State University* in (pp. 74-78).
- Shengelia T. (2019). *Research Methodology and the Impact of Social Entrepreneurship on the Solution of Social Problems in Georgia*.
- Shengelia T., Kh B., & Jganjgava K. (2022). *Improving the Methodology of Measuring Social Capital in International Companies*. *Sciences of Europe*, (97), 15-18.
- Sichinava, A., Chikava, M., Veshapidze, S., Sekhniashvili, D., & Pailodze, N. (2013). *Realities of Internationalization of Higher Education in Georgia*. In *PRADEC Conference Proceedings (Vol. 2, No. 1, pp. 95-98)*.
- Vanishvili M., & Shanava Z. (2022). *Challenges and Perspectives of Corporate Governance in Georgia*. *American Research Journal of Humanities & Social Science (ARJHSS) R*, 5(04), 118-127.
- Vanishvili M. (2023). *PECULIARITIES OF CORPORATE GOVERNANCE IN GEORGIA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES. INNOVATIVE MANAGEMENT OF BUSINESS INTEGRATION AND EDUCATION IN TRANSNATIONAL ECONOMIC SYSTEMS*, 36.
- Vanishvili M. (2022). *VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION*. *VI International*, 43. Vanishvili, M. (2022). *VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION*. *VI International*, 43.
- Vanishvili M., & Kharitonashvili T. (2020). *Methodical Support of Sustainable Financing in Georgia*. In *Science and Education: Problems, Prospects and Innovations. Abstracts of the 2nd International Scientific and Practical Conference*. CPN Publishing Group. Kyoto, Japan (pp. 126-137).
- Nanuli K., Vanishvili M., & Lali O. (2022). *Corporate Responsibility in Georgia: Challenges and New Opportunities*. *European Science Review*, (3-4), 41-45.
- Vanishvili M., Nanuli K., & Leila M. (2023). *CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE EXIT OF GEORGIAN FARMERS IN THE EU MARKET (IN THE EXAMPLE OF GORI MUNICIPALITY)*. *European science review*, (3-4), 50-53.
- Otinashvili R. & Vanishvili M., (2020). *Competitive Strategy in Business*. In *The World of Science and Innovation. Abstracts of the 4th International Scientific and Practical Conference*. Cognum Publishing House. London, United Kingdom (pp. 127-133).
- Veshapidze S., & Karchava L. (2022). *Contradictions of Globalization under the COVID-19 Pandemic*. *Bull. Georg. Natl. Acad. Sci*, 16(4), 152-157.
- Veshapidze S., & Otinashvili R. (2021). *The Role of Staff in Business Security*. *ECONOMICS AND BUSINESS*, №2, pp. 109-119.
- Veshapidze S., Zoidze G., & Berishvili K. (2021). *The Economic Determinant of the Education System*. *Sciences of Europe*, (81-2), 6-12.
- Veshapidze S., Otinashvili R., Gvarutsidze A., Abuselidze G., & Zoidze G. (2022). *Modern Technologies to Overcome the Challenges of Globalization*. *Entrepreneurship*, 10(2), 22-32.
- Vezmar J. M. (1996). *Competitive Intelligence at Xerox*. *Comp. Int. Rev.*, 7: 15-19.

doi:10.1002/cir.3880070305,

- Zoidze G., & Veshapidze S. (2022). Transformation of Economic Policy Priorities under COVID-19. *Three Seas Economic Journal*, 3(2), 35-43.

References:

- Endeladze T. (2001). Ucxo qveynebis specsamsaxurebis saqmianobis arsi, [The Essence of the Activities of Special Services of Foreign Countries. „Gushagi“ journal of the Academy of the Ministry of State Security of Georgia.] in Georgian
- Otinashvili R. (2025). *Biznesusafrtxoeba* [Business Security, GTU, Tbilisi.] in Georgian
- Terashvili N. (1999). Ekonomikuri usafrtxoebis monitoringis Sistema, [Economic Security Monitoring System, Bulletin of the Georgian Center for Strategic Research and Development, #30, pp. 32-49.] in Georgian
- Bloomenthal A. (2022). *Competitive Intelligence: Definition, Types, and Uses.* <https://www.investopedia.com/terms/c/competitive-intelligence.asp>
- Daniel-J.-Benny-Industrial-Espionage_-Developing-a-Counterespionage-Program-CRC-Press-2013.
- Fleisher C.S., Bensoussan B.E. (2015). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods.* – FT Press.
- Gilad B. (1996). *Business Blindspots: Replacing Your Company's Entrenched and Outdated Myths, Beliefs and Assumptions with the Realities of Today's Markets.* – Probus Publishing.
- Kahaner L. (1996). *Competitive Intelligence: How to Gather, Analyze, and Use Information to Move Your Business to the Top.* – Simon & Schuster.
- Madureira L., Popovic A., & Castelli M. (2021). *Competitive Intelligence: A Unified View and Modular Definition.* *Technological Forecasting and Social Change*, 173, 121086. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121086>
- Otinashvili R., & Makhviladze, K. (2019). BUSINESS SECURITY MAINTENANCE ISSUES IN THE SCOPE OF GEORGIA'S STATE MANAGEMENT SYSTEM. *European Journal of Humanities and Social Sciences*, (4), 1
- Otinashvili R., Veshapidze, S., & Zoidze, G. (2023). Impact of Economic Crime on The Sustainable Development of The State. *Three Seas Economic Journal*, 4(1), 10-17.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* – The Free Press.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.* – The Free Press.
- Porter M. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, 2008, 432
- Prescott J.E. (1999). *The Evolution of Competitive Intelligence: Designing a Process for Action.* – APQC Publications.
- Shengelia T. (2013). *Metamorphoses and Results of Business Development in Georgia.* In *Materials of Reports Made at the International Scientific-Practical Conference Held at Paata Gugushvili Institute of Economics of Ivane Javakishvili Tbilisi State University* in (pp. 74-78).
- Shengelia T. (2019). *Research Methodology and the Impact of Social Entrepreneurship on the Solution of Social Problems in Georgia.*
- Shengelia T., Kh B., & Jganjgava K. (2022). *Improving the Methodology of Measuring Social Capital in International Companies.* *Sciences of Europe*, (97), 15-18.
- Sichinava, A., Chikava, M., Veshapidze, S., Sekhniashvili, D., & Pailodze, N. (2013). *Realities of Internationalization of Higher Education in Georgia.* In *PRADEC Conference Proceedings* (Vol. 2, No. 1, pp.

95-98).

- Vanishvili M., & Shanava Z. (2022). Challenges and Perspectives of Corporate Governance in Georgia. American Research Journal of Humanities & Social Science (ARJHSS) R, 5(04), 118-127.
- Vanishvili M. (2023). PECULIARITIES OF CORPORATE GOVERNANCE IN GEORGIA: CHALLENGES AND PERSPECTIVES. INNOVATIVE MANAGEMENT OF BUSINESS INTEGRATION AND EDUCATION IN TRANSNATIONAL ECONOMIC SYSTEMS, 36.
- Vanishvili M. (2022). VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION. VI International, 43. Vanishvili, M. (2022). VALUE ADDED TAX IN THE TAX SYSTEM OF GEORGIA: ANALYSIS AND EVALUATION. VI International, 43.
- Vanishvili M., & Kharitonashvili T. (2020). Methodical Support of Sustainable Financing in Georgia. In Science and Education: Problems, Prospects and Innovations. Abstracts of the 2nd International Scientific and Practical Conference. CPN Publishing Group. Kyoto, Japan (pp. 126-137).
- Nanuli K., Vanishvili M., & Lali O. (2022). Corporate Responsibility in Georgia: Challenges and New Opportunities. European Science Review, (3-4), 41-45.
- Vanishvili M., Nanuli K., & Leila M. (2023). CHALLENGES AND PROSPECTS FOR THE EXIT OF GEORGIAN FARMERS IN THE EU MARKET (IN THE EXAMPLE OF GORI MUNICIPALITY). European science review, (3-4), 50-53.
- Otinashvili R. & Vanishvili M., (2020). Competitive Strategy in Business. In The World of Science and Innovation. Abstracts of the 4th International Scientific and Practical Conference. Cognum Publishing House. London, United Kingdom (pp. 127-133).
- Veshapidze S., & Karchava L. (2022). Contradictions of Globalization under the COVID-19 Pandemic. Bull. Georg. Natl. Acad. Sci, 16(4), 152-157.
- Veshapidze S., & Otinashvili R. (2021). The Role of Staff in Business Security. ECONOMICS AND BUSINESS, №2, pp. 109-119.
- Veshapidze S., Zoidze G., & Berishvili K. (2021). The Economic Determinant of the Education System. Sciences of Europe, (81-2), 6-12.
- Veshapidze S., Otinashvili R., Gvarutsidze A., Abuselidze G., & Zoidze G. (2022). Modern Technologies to Overcome the Challenges of Globalization. Entrepreneurship, 10(2), 22-32.
- Vezmar J. M. (1996). Competitive Intelligence at Xerox. Comp. Int. Rev., 7: 15-19. doi:10.1002/cir.3880070305,
- Zoidze G., & Veshapidze S. (2022). Transformation of Economic Policy Priorities under COVID-19. Three Seas Economic Journal, 3(2), 35-43.

Internet resources:

- <http://www.consultingmag.com/sites/cmag/2017/10/15/the-2017-global-leaders-in-consulting/slreturn=20180508070436>
- <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>
- <http://www.scip.org/?page=AboutSCIP>

Keywords: Competitive intelligence, strategic management, business analysis, competitive advantage, business intelligence, digital transformation, knowledge management, competitive environment.

JEL Codes: L10, L20, M10, M15, D80, D83