

Т.Ю.ТКАЧУК

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА

РЕЦЕНЗЕНТИ: доктор технічних наук, професор,
В.І. Литвиненко;

Ткачук Т.Ю.

Конкурентна розвідка : навч. посіб. / Т.Ю.Ткачук. – К. :
....., 2013. – 295 с.

Розкрито основні засади організації та здійснення конкурентної розвідки, ознайомлено читача з історичним розвитком і становленням цього напрямку забезпечення безпеки підприємства, особливостями сучасного стану конкурентної розвідки у вітчизняних та зарубіжних компаніях, висвітлює нові елементи формування системи безпекотворення господарюючих суб'єктів. Основна мета навчального посібника полягає в наданні студентам базових знань, формування умінь та навичок з організації конкурентної розвідки на підприємстві.

Для студентів вищих навчальних закладів, спеціалістів з конкурентної розвідки, аналітиків, керівників недержавних служб безпеки, професіоналів з фінансово-економічної безпеки, корпоративного управління.

© Т.Ю.Ткачук, 2013

ЗМІСТ

	Ст.
Вступ	5
Розділ 1 Конкурентна розвідка – пріоритетний напрям розвитку бізнесу	
1.1. Історія становлення та розвитку конкурентної розвідки	7
1.2. Поняття конкурентної розвідки	15
1.3. Завдання та особливості конкурентної розвідки	24
1.4. Бенчмаркінг як складова успішної бізнес-стратегії	33
1.5. Формування системи інформаційної безпеки бізнесу	38
1.6. Вплив інформаційних війн на безпеку бізнесу та механізм протидії інформаційній зброї	56
Використані джерела	70
Питання для самоперевірки	73
Завдання для практичних занять	73
Розділ 2 Організація конкурентної розвідки на підприємстві, її можливості у сфері стратегічного й тактичного управління бізнесом	
2.1. Організація роботи підрозділу конкурентної розвідки	75
2.2. Напрями діяльності конкурентної розвідки	80
2.3. Класифікація джерел для інформаційної бази даних конкурентної розвідки	87
2.3.1. Система відкритих електронних державних та недержавних баз даних	88
2.3.2. Соціальні мережі як джерело інформації для конкурентної розвідки	99
2.4. Стратегія та шляхи визначення інформаційних потреб керівництва компанії в діяльності конкурентної розвідки	106
2.5. Методика конкурентної розвідки	120
2.6. Протидія промисловому шпигунству	123
2.7. Класифікація методів конкурентної розвідки	129
2.8. Поняття, характерні особливості та ознаки дезінформації	137
2.9. Місце й роль конкурентної розвідки в стратегічному проектуванні інформаційної безпеки підприємства	141
2.10. Визначення оптимальної моделі конкурентної розвідки	150
Використані джерела	162
Питання для самоперевірки	165
Завдання для практичних занять	165

Розділ 3 Інформаційно-аналітична робота як пріоритетний напрямок діяльності конкурентної розвідки	
3.1. Зміст інформаційно-аналітичної діяльності конкурентної розвідки	167
3.2. Засоби інформаційно-аналітичної роботи конкурентної розвідки	172
3.3. Рівні та форми інформаційно-аналітичної діяльності, критерії оцінки інформації	176
3.4. Етапи інформаційно-аналітичної роботи	181
3.5. Порядок підготовки аналітичних документів	219
3.6. Відкриті джерела інформації в інформаційно-аналітичній роботі конкурентної розвідки	228
Використані джерела	243
Питання для самоперевірки	245
Завдання для практичних занять	245
Розділ 4 Міжнародний досвід організації економічної безпеки підприємств та місце конкурентної розвідки в її забезпеченні	
4.1. Загальна характеристика організації конкурентної розвідки в європейських та американських компаніях	248
4.2. Особливості організації та проведення конкурентної розвідки в країнах Азії	264
Використані джерела	281
Питання для самоперевірки	283
Завдання для практичних занять	283
Висновки	286
Рекомендована література	288

ВСТУП

Футбол і конкурентна розвідка, на перший погляд, речі несумісні, проте ці поняття за змістом пересікаються. У своєму сенсі футбол – це командна гра, з огляду отримання конкурентних переваг на ринку, конкурентна розвідка теж результат командної гри топ-менеджерів, спеціалістів з безпеки, аналітиків та ін. Принцип «якщо не забиваєш ти – забивають тобі» притаманний і футболу, і конкурентній розвідці з тією лише різницею, що засоби в них різні.

Сучасний вітчизняний і зарубіжний досвід розвитку ринкових відносин яскраво демонструє, що жодна особа, організація не можуть ефективно діяти в умовах гострої конкурентної боротьби без глибокого та всебічного розуміння ринкового середовища або не маючи у своєму розпорядженні новітньої, повноцінної і достовірної інформації про те, що в ній відбувається. У цьому плані мета конкурентної розвідки полягає в аналізі діяльності конкурентів з використанням методів оброблення відкритої інформації. Конкурентна розвідка використовує у своїй практиці виключно легальні методи збирання та оброблення інформації, орієнтуючись на відкриті джерела.

Конкурентна розвідка дає змогу передбачати зміни на ринках, дії конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, прогнозувати появу нових технологій, забезпечує моніторинг політичних ризиків. Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергового значення набуває розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків. Конкурентна розвідка є могутнім інструментом дослідження ринку, а нині дисципліною, яка бурхливо розвивається. Як навчальна дисципліна, конкурентна розвідка виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних дисциплін.

Навчальна дисципліна «Конкурентна розвідка» покликана сформувати у студентів цілісні знання про організацію діяльності конкурентної розвідки як основної складової системи безпеки підприємництва.

Мета викладання навчальної дисципліни полягає у вивченні організаційно-правових основ роботи конкурентної розвідки на підприємстві та набутті умінь щодо практичного застосування методів конкурентної розвідки.

Відповідно до визначеної мети завдання вивчення навчальної дисципліни полягають у тому, щоб:

- сформувати у студентів знання та уміння про основи організації діяльності конкурентної розвідки в межах проведення заходів безпеки господарюючих суб'єктів України;

– виховати у студентів усвідомлення важливої ролі органів безпеки, які призначені протидіяти шпигунським спрямуванням суб'єктів господарювання.

Об'єктом вивчення навчальної дисципліни є фінансово-економічна безпека суб'єктів господарювання.

Предметом вивчення навчальної дисципліни є конкурентна розвідка в системі економічної безпеки суб'єктів господарювання.

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні *знати*:

- методологію інформаційно-аналітичної діяльності конкурентної розвідки;
- принципи організації діяльності конкурентної розвідки;
- інформаційно-аналітичні технології, які використовує у своїй роботі конкурентна розвідка;
- способи збирання інформації, її класифікації та перевірки;
- особливості організації конкурентної розвідки на підприємстві;
- напрями діяльності підрозділу конкурентної розвідки;
- можливості новітніх технологій для оптимізації роботи конкурентної розвідки;
- організацію роботи конкурентної розвідки у відомих міжнародних компаніях.

Уміти:

- професійно організувати роботу з інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємства;
- здійснювати управління роботою конкурентної розвідки;
- використовувати методи конкурентної розвідки для збирання інформації;
- формувати конкурентну стратегію безпеки підприємства;
- аналізувати, обробляти отриману інформацію та подавати висновки.

Розділ 1

Конкурентна розвідка – пріоритетний напрям розвитку бізнесу

1.1. Історія становлення та розвитку конкурентної розвідки

Ще задовго до появи понять «конкурентна розвідка», «економічна розвідка», «промислове шпигунство» існувала діяльність, яка сьогодні підпадає під такі визначення. Основними проявами її були маскування «розвідників» під мирне населення, тобто використання прикриття. Першими прикриттями для них були деякі професії, наприклад, торгівці, священики, монахи, а також жебраки, каліки, вуличні співаки, повії [1, с. 36-37]. На теренах нашої держави такі функції часто виконували кобзарі та лірники. Це були зародки сучасної конкурентної розвідки та промислового шпигунства. Варто відмітити, що явище конкурентної розвідки особливої актуальності набуло порівняно недавно: як і в нас у країні, так і за кордоном. «Подібно до багатьох інноваційних і свіжих ділових ідей, загальне сприйняття КР діловим світом було досить повільним. І сама КР еволюціонувала повільно, але зробила різкий ривок за останні кілька років» [2, с. 76].

Концепція конкурентної розвідки була сформульована наприкінці ХХ століття відомим американським економістом, професором Гарвардської бізнес-школи М. Портером, що визначив розвідку як інструмент досягнення конкурентних переваг і обґрунтував необхідність її застосування в цивілізованому ринковому середовищі. Однак використання розвідки в бізнесі почалося аж ніяк не в ХХ столітті.

Існують три теорії походження конкурентної розвідки. Представники першої стверджують, що родоначальником цієї системи була компанія Хегох, що у свій час виявила, що японські виробники вийшли на американський ринок із технікою високої якості й із ціною нижчою від собівартості продукції Хегох. Завдяки ефективному використанню технологій КР, запозичених у японських конкурентів, американська компанія змогла втриматися на ринку. Оцінивши ефективність використання системи інформаційно-аналітичного забезпечення, компанія продовжила практику використання інструментів конкурентної розвідки.

Прихильники другої теорії вважають, що економічні розслідування почалися набагато раніше, в XVI столітті – у процесі розвитку продуктивних сил і організації мануфактур [3].

Третя говорить про те, що датою появи першої документально підтвердженої конкурентної розвідки вважається кінець XIV століття, коли торгово-банківський будинок Фуггерів у німецькому Аугсбургу вперше почав використовувати деякі елементи КР, випускаючи й поширюючи «новинний манускрипт», що містив інформацію про політичні й комерційні справи. За словами деяких дослідників, використання цілеспрямованого відбору й аналізу зібраної інформації, дозволило Фуггерам зайняти лідерську позицію в ключових галузях промисловості.

Нам здається, що джерела КР ідуть глибше – далеко в давнину, і нерозривно пов'язані із промисловим шпигунством.

Найдавніший приклад промислового шпигунства описує відомий французький письменник Жозеф Анрі Беке у своїй книзі «Боротьба за вогонь», коли первісні люди – герої книги – відправлялися в сусіднє плем'я, щоб викрасти секрет добування вогню [4].

Перший задокументований випадок проведення розвідувальної операції міститься у Біблії. Так, Глава 2-га Книги Ісуса Навина свідчить: *«1. І послав Ісус, син Навин, з Ситтиму двох наглядців таємно та сказав: підіть, огляньте землю та Єрихон. Два юнаки пішли та прийшли в будинок блудниці Раав, і залишились ночувати там»*.

Таким чином, плануючи захоплення Єрихону, Ісус Навин послав у місто двох юнаків, щоб перед штурмом отримати інформацію про стан сил та засобів захисників міста. Юнаки змогли таємно проникнути в місто та знайти притулок в домі блудниці Рахав. Або, говорячи на професійній мові, успішно провели перший етап своєї місії: легалізувались на об'єкті зацікавленості, влаштували явочну квартиру та завербували свого першого агента.

Однак в подальшому, Цар Єрихонський отримав контррозвідувальні дані щодо «порушень на режимному об'єкті», а саме стосовно присутності в місті розвідувальної групи противника, після чого він віддав наказ щодо її негайної ліквідації. Але Рахав, по-перше, направила охорону по хибному сліду (виступивши у ролі агента-двійника), по-друге, рекомендувала шпигунам відсидітись на горі, доки переслідувачі не повернуться до міста. А потім забезпечила їх втечу. За свої послуги Рахав отримала можливість врятувати себе та свою сім'ю після знищення міста.

Документальні джерела – китайська хроніка, що датується XV ст. до нашої ери – містять розповідь про китайську принцесу, яка у своєму капелюшку, прикрашеному живими квітами, вивезла з Китаю шовковичних черв'ячків і передала їх своєму коханому разом із секретом виготовлення шовку, чим позбавила Китай на монополію в цій галузі. Це перший випадок застосування шпигунських прийомів заради прибутку відомий з історії Стародавнього Риму. Внаслідок успішно проведеної шпигунської операції

імператор Юстиніан позбавив китайців монополії на виробництво і торгівлю знаменитим шовком на Близькому і Середньому Сході [4].

Справжнім творцем економічного та військово-промислового шпигунства свого історичного періоду можна назвати Чингізхана.

Жодного походу він не робив без вивчення економічної обстановки на території майбутнього супротивника: природних багатств, наявності корисних копалин, рівня розвитку ремесел і військової справи, прихованих скарбів, багатих могильників. Не без допомоги шпигунів до рук Чингізхана і його найближчих спадкоємців потрапили величезні багатства Абасідів, скарби китайських царів і багдадських халіфів, золото ісидів. Незвичним був підхід Чингізхана до того, що нині називають «ноу-хау». Майже поголовно знищуючи населення завойованих міст, він зберігав життя майстрам, зброярам, златоковалям, архітекторам та іншим особам, які володіли таємницями ремесла; більш того, він встановив закон: *вчитися у всіх народів всьому кращому, що ті створили* [4]. Так почав зароджуватися бенчмаркінг.

Пізніше, аж до середніх віків, спостерігається стрімкий розвиток промислового шпигунства. Саме в цей період йшла боротьба за секрети «грецького вогню» (самозапалювальної речовини, яка в закупорених глиняних посудинах використовувалась для бомбардування ворожих кораблів), а також порцеляни, секрет виготовлення якого був нелегально вивезений з Китаю до Великобританії, Німеччини, Австрії, Росії, Італії, на Скандинавські острови, а звідти – по усьому світу.

З XVI до XVIII ст. основним предметом промислового шпигунства були відкриття алхіміків. Наполегливе полювання велось за секретом герметичної закупорки посуду, секретом виробництва золота, кислот для очищення алмазів і, нарешті, пороху (також викраденого в китайців).

У цей період промислове шпигунство починає узаконюватися, перетворюватися в такий вид діяльності, який підтримується державою. Прикладом цього можна вважати прийняття в 1791 році у Франції Закону про патенти. Особливістю цього закону було те, що вперше заохочувалося промислове шпигунство за кордонами Франції. Цей закон закріплює «за кожним, хто перший привезе до Франції будь-який іноземний промисел, такі самі пільги, якими користувався б його винахідник» [4].

Наприкінці XVIII ст. в Манчестері виникає перша приватна організація, що сприяла приватному шпигунству, з назвою «Асоціація по боротьбі з патентами і монополіями». Приблизно в той же час (1754 р.) група банкірів і філантропів створила «Товариство заохочення ремесла і торгівлі», яке видавало премії винахідникам, які не запатентували свої винаходи.

Наступною подією, яка стала приводом для створення першої приватної розвідки, стала справа про французьку сталь. В оголошеному Наполеоном

Бонапартом конкурсі на виготовлення французької сталі міг взяти участь як винахідник нової сталі, так і шпигун, який викрав спосіб виготовлення в англійців. Конкурс виграв Фрідріх Крупп, який, очевидно, скупив у дрібних шпигунів багато формул і таким чином зрозумів суть технологій основних виробників англійської сталі. Отримавши в 1841 році концесію від французького уряду, Фрідріх Крупп створив компанію з виробництва сталі. Але його справа розвитку не отримала і він помер, залишивши борги на суму 9 млн доларів США. Його пристрасть до шпигунства (разом з фабрикою) перейшла до сина – Альфреда Круппа. Налагодивши контакти як у вищому світі, так і серед промисловців Англії, А.Крупп отримав секрети, якими свого часу не зміг заволодіти його батько. Він відразу ж приступив до створення першої у світі приватної організації промислової безпеки, а в 1848 році стає єдиним власником фірми.

Син Альфреда Круппа Густав продовжив справу діда і батька у ХХ сторіччі. Про успіхи діяльності їхньої розвідки, зокрема, свідчить той факт, що Густавові вдалося викрасти у французів гігантську гармату, котру він сховав у заводській трубі. Йому належить винахід – опромінення відвідувачів ікс-променями, які засвічували у них фотоплівку й викликали серйозні фізичні розлади [4].

Прикладом створення зародків промислового шпигунства XVI століття є також і банківські структури Фуггерів в Аусберзі. Фуггери створили велику фінансову імперію, позичаючи гроші збіднілим правителям і державам. Та обставина, що Фуггери рідко помилялися в розміщенні своїх капіталів була результатом професійної організації збирання ними приватної інформації.

Торговий дім Фуггерів розсилав своїм штатним службовцям у представництва фірми в інших містах Європи бюлетені новин, які крім іншої мали і таємну інформацію політичного та економічного змісту. Це давало їм можливість більш ефективно вирішувати завдання, що ставилися перед ними.

За часів керівництва компанією Якоба Фуггера (1495-1525 рр.) була створена справжня приватна розвідувальна служба, її основу функціонування становили численні представництва фірм у різних європейських країнах, які збирали необхідні відомості.

Достатньо дієздатні приватні розвідувальні структури, зокрема економічного спрямування, були створені ще в XVIII ст. у Пруссії. Професійні основи сучасної німецької конкурентної розвідки та промислового шпигунства були закладені в XVIII – XIX ст. У той період німецькі купці під час поїздок по Європі та вивчення ринку дійшли висновку, що використовуючи іноземні наукові досягнення в різних галузях промисловості, можна усунути зі свого шляху французькі та англійські фірми-конкуренти. На основі, власне кажучи, розвідувальної економічної інформації, котра здобувалася вітчизняними бізнесменами, німці в короткий термін розгорнули власну навчальну та

науково-дослідну базу для розвитку нових технологій. Такі методи конкурентної розвідки сприяли тому, що низка німецьких підприємств вже на початку XX ст. стали власниками патентів з багатьох відкриттів у хімічній галузі.

Однією з великих приватних розвідувальних структур економічного напрямку XIX століття в Європі була організація, яку утримував банкірський двір Ротшильдів.

Ротшильди налагодили професійно організовану структуру економічної розвідки для збирання інформації як для власних потреб, так і для своїх клієнтів. Діючи з філіалів у Франкфурті-на-Майні, Лондоні, Парижі, Відні та Неаполі, агенти Ротшильда часто могли здобувати надзвичайно важливі відомості раніше, ніж зацікавлені в них уряди [5].

Німецький уряд на державному рівні підтримував промислове шпигунство і через брак державних коштів на використання промислових секретів користувався послугами приватних компаній. Наприклад, німецьким фірмам, які відкривали свої представництва (філії) в інших державах, державне казначейство Німеччини видавало «особливі премії». До початку Першої світової війни в Російській імперії не було жодної галузі промисловості, у котрій би німецький капітал так чи інакше не переважав.

Приблизно з 1875 року – часу очевидної промислової переваги Англії – розпочинається історія розвитку промислового шпигунства в США та Японії. У період Першої світової війни промислове шпигунство практично зливається з військовим. Про це, наприклад, свідчить факт викрадення французами у німців в 1914-1915 рр. технології виготовлення набоїв з отруйним газом, коли за кілька днів за дві тисячі марок шпигун здобув секрет, над яким два роки працювали кращі німецькі хіміки і на який було витрачено мільйони.

Наприкінці XX століття (70-і роки) у США й деяких країнах Європи відбулася активізація процесів впровадження й поширення можливостей аналітичного забезпечення стратегічного планування організації. Це спровокувало власників організацій більше уваги про приділяти вивченню різних ризиків і погроз. Увагу топ-менеджменту привернули конкуренти, що обслуговують однорідні сегменти ринку, оскільки вважалося, що саме знання конкурентів забезпечує найбільшу конкурентоспроможність.

У 80-х роках КР отримала поштовх у своєму розвитку завдяки компанії Хегох, що зіштовхнулася з конкуренцією з боку японських виробників завдяки використанню методів КР. За прикладом цього гіганта пішли й інші американські підприємства. Через кілька років КР почали активно застосовувати в Європі, а потім і в усьому світі. Цей період можна вважати остаточним виділенням конкурентної розвідки в окремий напрямок діяльності [6, с. 103].

Основні етапи становлення й тенденції розвитку КР можна зобразити наступним чином:

Давні часи

Конкурентна розвідка була нерозривно пов'язана з промисловим шпигунством, коли древні племена намагалися викрасти у своїх сусідів секрети добування вогню і отримати про потенційних противників їхнього населення, наявності запасів, обсягах і місцях їхнього зберігання і т.д.

XIV ст.

Торгово-банківський дім Фуггерів у німецькому Аугсбургу вперше почав використовувати деякі елементи конкурентної розвідки, випускаючи і розповсюджуючи «новинний манускрипт», який містив інформацію про політичні і комерційні справи.

XIX ст.

Збір інформації відігравав досить важливу роль у торгівельних і промислових справах: хто володів інформацією, той і отримував прибуток чи рятував свою справу від розорення. Купців цікавила інформація про конкурентів і партнерів, про ринки і ціни, наміри і плани керівництва і т.д.

XX ст. (70-і рр.)

Увагу топ-менеджменту привертала конкуренція, які обслуговували однорідні сегменти ринку, оскільки вважалося, що саме знання конкурентів забезпечує найбільшу конкурентоспроможність.

XX ст. (80-і рр.)

У цей період відбулося остаточне виокремлення конкурентної розвідки в окремий напрям діяльності. Це відбулося завдяки компанії Хегох, яка, зіштовхнувшись з боку японських виробників, була змушена переглянути старі методи і стратегії. Завдяки ефективному використанню технологій конкурентної розвідки, запозичених у японських конкурентів, американська компанія змогла втриматися на ринку.

XX ст. (90-і рр.)

Конкурентна розвідка зазнала значних змін і в основному була переорієнтована на довгострокові цілі організації, практично забезпечуючи стратегічні інформаційні потреби бізнесу. До кінця XX ст. почали створюватися міжнародні товариства професіоналів КР, які активно проводили тренінги, семінари, конференції активно з метою підвищення кваліфікації і обміну досвідом.

Конкурентна розвідка сьогодні

Конкурентна розвідка поширена практично всюди. Наявність грамотної організації інформаційно-аналітичної роботи стає визначним фактором виживання.

На сьогоднішній день КР поширена практично всюди. Відділи, що займаються збором і обробкою інформації, мають більшість всесвітньо відомих компаній, таких як Microsoft, IBM, Intel, Motorola, GM, Ford, Procter&Gamble і ін. Існують і ефективно функціонують міжнародні товариства професіоналів КР, активно проводяться тренінги, семінари, конференції з метою підвищення кваліфікації й обміну досвідом. Найвідоміші суспільства: SCIP зі штаб-квартирою у Вашингтоні (www.scip.org), яке нараховує кілька тисяч членів, і Competia зі штаб-квартирою в Канаді. Вітчизняних фахівців з КР підтримує Російське товариство професіоналів конкурентної розвідки (РТПКР).

Найбільшого поширення система КР отримала в США, де процес аналітичного забезпечення поставлений на регулярну основу й на державному, і на корпоративному рівні. Саме економічна розвідка є однією з найважливіших складових діяльності американських компаній, які змушені вести запеклу конкурентну війну за ринок. Практика останніх років показала американським топ-менеджерам, що обґрунтованість займаної позиції на ринку в значній мірі залежить від рівня володіння інформацією про ринкову ситуацію, становище конкурентів і інших об'єктів, інформацію яку добувають, використовуючи КР-дослідження. КР розкриває (виявляє) вразливі місця, ї дозволяючи застосовувати адекватні міри захисту від різних загроз.

Європейські компанії за рівнем розвитку КР відстають від американських на 5-6 років. Незважаючи на це, КР у Європі займає своє особливе місце: у Німеччині й Швеції активну роль відіграють банки, діяльність яких регулюється державою. Ці банки використовують свій вплив для здійснення цілеспрямованого збору ділової інформації про закордонні компанії й передають її своїм бізнес-партнерам.

У Франції значну роль у здійсненні КР-діяльності відіграють державні спецслужби, зокрема французька зовнішня розвідка (Direction Generale de la Securite Exterienne – DGSE). За даними французької газети «Le Figaro», у Франції існує понад 2600 приватних детективних агентств, що займаються збором і аналізом економічної інформації.

Сьогодні у світі активно працює низка міжнародних організацій, предметом діяльності яких є конкурентна розвідка. Зокрема це:

- Всесвітня асоціація детективів – <http://www.wad.net>.
- Європейське об'єднання професіоналів конкурентної розвідки – <http://www.scip.org>.
- Академія бізнес-розвідки (Fuld - Gilad - Hemng Academy of Competitive Intelligence (Кембрідж, штат Массачусетс, США) – <http://www.academyci.com/>.
- Центр підготовки спеціалістів з конкурентної розвідки (Competitive Intelligence Center at Simmons College in Boston) – <http://www.simmons.edu/>.
- Російське об'єднання професіоналів конкурентної розвідки – <http://www.rscip.ru/>.
- Об'єднання практиків конкурентної розвідки – <http://razvedka-open.ru/>.

- Аналітичний клуб – <http://www.analysisclub.ru/>.
- Товариство системних аналітиків – <http://www.uml2.ru>.
- Фонд аналітиків та професіоналів служб інформації – <http://www.fapsi.net>.

Інші міжнародні організації:

Австралія – Аналітична група з результативності інвестування Австралії (Performance Analyst Group of Australia).

Австрія – Австрійська гільдія фінансового аналізу і управління активами та Об'єднання австрійських інвестиційних компаній (Osterreichischen Vereinigung fur Finanzanalyse und Asset Management und die Vereinigung Osterreichischer Investmentgesellschaften).

Данія – Датське товариство інвестиційних професіоналів, Датське товариство фінансових аналітиків (The Danish Society of Investment Professionals, The Danish Society of Financial Analysts).

Франція – Французьке товариство фінансових аналітиків і Французька асоціація управління фінансовими операціями (Societe Francaise des Analystes Financiers and Association Francaise de la Gestion Financiere).

Японія – Асоціація аналітиків цінних паперів Японії (The Security Analysts Association of Japan).

Люксембург – Люксембурзька асоціація інвестиційних фондів і Люксембурзька асоціація керуючих портфелями й фінансових аналітиків (Association Luxembourgeoise des Fonds d'investissement and Association Luxembourgeoise des gestionnaires de portefeuilles et analystes financiers).

Нідерланди – Голландська асоціація аналітиків (Beroepsvereniging van Beleggingsdeskundigen – VBA).

Нова Зеландія – Товариство сертифікованих фінансових аналітиків Нової Зеландії (CFA Society of New Zealand).

Норвегія – Норвезьке товариство фінансових аналітиків (The Norwegian Society of Financial Analysts).

Португалія – Португальське товариство фінансових аналітиків (Associacao Portuguesa de Analistas Financeiros).

Іспанія – Товариство сертифікованих фінансових аналітиків Іспанії (CFA Society of Spain).

Швеція – Шведське товариство фінансових аналітиків (Swedish Society of Financial Analysts).

Швейцарія – Швейцарська асоціація банкірів (Swiss Bankers Association).

Сполучені Штати Америки й Канада – Інститут сертифікованих фінансових аналітиків (CFA Institute).

В Україні теж функціонує низка об'єднань, які займаються теоретичними та практичними розробками у сфері конкурентної розвідки, зокрема:

- Об'єднання аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки (Харків) – <http://scip.org.ua/>.
- Українське товариство фінансових аналітиків – <http://www.usfa.org.ua>.
- Консалтингова компанія «СІДКОН» – <http://www.sidcon.com.ua>.
- Агентство комплексного захисту бізнесу «Дельта М» – <http://www.delta-m.com.ua/>.

1.2. Поняття конкурентної розвідки

Розглядаючи поняття «конкурентна розвідка», будемо додержуватися визначень вітчизняних енциклопедичних джерел, в яких розвідка визначається як:

1. Вид діяльності, пов'язаної з дослідженням (обстеженням) чого-небудь зі спеціальною метою.
2. Дії, здійснювані певними людьми й групами людей для одержання необхідної інформації про явища й об'єкти, що входять у сферу їхніх професійних інтересів.
3. Організації (організаційні одиниці), що відають спеціальним вивченням різних аспектів будь-яких явищ, пов'язаних з наукою, виробництвом, економікою, політикою, війною й суспільними відносинами всередині країни та за її межами в рамках завдань, розв'язуваних цими організаціями.
4. Сукупність прийомів та методів вивчення об'єктів і явищ, що входять у сферу інтересів конкретних людей, професійних груп та організаційних одиниць.

У науковій та публіцистичній літературі знаходимо десятки понять, які характеризують розвідку в бізнесі. Зокрема, це і «маркетингова розвідка», «економічна розвідка», «бізнес-розвідка», «ділова розвідка» тощо.

Проте конкурентна розвідка (далі – КР) включає вже в себе ті складові елементи, які входять до понять ділова, маркетингова та інші розвідка. Адже досягнення конкурентних переваг на ринку забезпечується і надійними партнерами, і продуманою ціновою політикою, і виваженою стратегічною політикою тощо.

Наведемо деякі теоретичні підходи до визначення поняття «конкурентна розвідка». Ю.Воронова вважає, що конкурентна розвідка – це маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який є цілеспрямованим збиранням інформації про конкурентів для ухвалення управлінських рішень щодо подальшої стратегії та тактики ведення бізнесу [7, с. 159].

Ж.Міллер конкурентну розвідку розглядає як службу, яка забезпечує керівництво підприємства інформацією, необхідною для превентивного

ухвалення рішень. Це не тільки збирання інформації, але і її класифікація (за значущістю, ступенем достовірності тощо), і аналіз, і прогноз розвитку ситуації, і підготовка рекомендацій керівництву [8, с. 55].

В.Абрамов конкурентну розвідку визначає як різновид маркетингової діяльності, заснованої на роботі з відкритими джерелами інформації в правовому полі і що не припускає ніяких нелегальних операцій [9, с. 22]. Те, що конкурента розвідка «не припускає ніяких нелегальних позицій» – абсолютно вірно, а те, що це різновид маркетингової діяльності – погодитись досить важко. Загальною метою маркетингової діяльності є дослідження ринку і цінової політики та місця компанії на цьому ринку. Спектр завдань конкурентної розвідки досить широкий – це, у першу чергу, робота спрямована на отримання конкурентних переваг.

Д.Ховіс більш професійно, на нашу думку, дав тлумачення конкурентної розвідки, визначивши її як невинне системно організоване відстеження ситуацій на ринках, добірка добре профільтованих і проаналізованих фрагментів «сирої» інформації, перетвореної в придатний для прийняття рішень матеріал з метою виявлення тих тенденцій, що вимагають негайного реагування людей, які приймають рішення [10, с. 98].

Є.Ющук визначає її як збирання та оброблення даних з відкритих джерел для вироблення управлінських рішень із метою підвищення конкурентоспроможності комерційної організації, що проводяться в рамках закону і з дотриманням етичних норм; а також структурний підрозділ підприємства, що виконує ці функції [11].

Конкурентна розвідка – це маркетинговий інструмент вивчення конкурентного середовища, який становить цілеспрямоване збирання інформації про конкурентів для прийняття управлінських рішень з подальшої стратегії й тактики ведення бізнесу [12].

Досліджуючи таке явище як конкурента розвідка, необхідно чітко окреслити межу між двома різними поняттями: *розвідка і промислове шпигунство*. У науковій та публіцистичній літературі часто ці поняття ототожнюються.

Так, наприклад, В. І. Ярочкін і Я. В. Бузанова [13, с. 92], розуміючи КР як сукупність погоджених дій із добування, інтерпретації й поширення інформації, корисної для суб'єктів економіки, пропонують використати як легальні, так і нелегальні методи збору інформації в інтересах власної безпеки.

У дисертаційному дослідженні М. В. Прилукова [14, с. 15] також простежується плутанина в розумінні розходжень між КР і промисловим шпигунством. При описі способів збору бізнес-інформації КР автор зараховує до них не завжди законні й етичні методи, наприклад:

- незмінна присутність на ярмарках, виставках, конференціях і т.д. з метою збору всієї доступної або залишеної через недогляд документації й інформації;

- відвідування підприємств;

- фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за кордоном із метою проникнення в деякі лабораторії;

- нескінченні безрезультатні переговори, у процесі яких постійно запитується додаткова інформація;

- викрадення креслень і технічної інформації;

- шпигунство з використанням послуг кримінальних структур.

Однак, відповідно до наших поглядів, розходження розглянутих видів діяльності цілком очевидно, воно перебуває в легітимності використовуваних методів: КР як діяльність із чітким етичним кодексом, аналізує й використовує інформацію винятково з відкритих джерел, проводячи моніторинг конкурентного середовища без порушення законів і норм етики. У той час як методи промислового шпигунства носять протиправний характер (крадіжка, незаконне копіювання інформації, прослуховування, зловживання довірою й т.д.) і найчастіше пов'язані з порушенням закону (див. рис. 1.1.).



Рис. 1.1. Співвідношення понять «конкурентна розвідка» і «промислове шпигунство»

Однак, незважаючи на всі моральні міркування, за словами академіка А. І. Татаркіна, «економічний ефект промислового шпигунства може бути винятково високим і набагато перевершувати наслідки карного переслідування за подібну діяльність» [15].

Єдине, що поєднує КР і промислове шпигунство, це цілі – пророкування й моделювання майбутнього, мінімізація ризиків, а також одержання додаткового прибутку й переваг в організації бізнесу. «Розвідувати – значить дізнаватися, одержувати вичерпне, поглиблене знання» [16]. На практиці КР і промислове шпигунство – це значить одержувати поглиблене знання про своє конкурентне оточення, про ділове середовище – про все, що впливає на здатність бізнесу успішно конкурувати, економічно виживати [17]

Отже, метою як конкурентної розвідки, так і промислового шпигунства є одержання інформації, яка б дала змогу здобути конкурентну перевагу на ринку. Головною відмінністю між конкурентною розвідкою та промисловим шпигунством є методи та способи отримання інформації. **Все, що використовує розвідник є законним.**

Промисловий шпіонаж навпаки передбачає нелегальні методи і технології. Служба конкурентної розвідки користується тільки відкритими джерелами, оскільки робота розвідника – інформаційно-аналітична, тобто збирання й оброблення різних даних, що впливають або можуть вплинути на розвиток бізнесу. Шпигунство полягає переважно в оперативній роботі, зокрема в незаконному проникненні на територію конкурента, знятті інформації з каналів зв'язку, стеженні, підкупі, шантажі, викраденні інформації тощо.

Споживачі результатів роботи конкурентної розвідки перебувають на всіх рівнях організації: керівники вищої та середньої ланки, співробітники відділу маркетингу й збуту, виконавці різних проектів. Конкурентна розвідка надає дані для стратегічного планування, інвестицій, розробки нової продукції, маркетингу, процесу продажів і будь-якої іншої діяльності в бізнесі, де потрібно приймати рішення на основі інформації про зовнішнє ділове середовище. По суті система конкурентної розвідки компанії базується на інформаційно-аналітичній службі компанії.

Багато дослідників [18, с. 21] зводять КР винятково до функцій **бенчмаркінгу**, що, на наш погляд, не цілком коректно. У найзагальнішому вигляді бенчмаркінг - це пошук і вивчення інформації про кращі рішення, які використовують у своїй діяльності інші компанії.



Рис. 1.2. - Співвідношення понять «конкурентна розвідка» і «бенчмаркінг»

У нашому розумінні КР явище, що охоплює ширший спектр методів ведення інформаційно-аналітичної роботи (див. мал. 1.2.), що поширюється не тільки на конкурентів, але й на такі об'єкти:

- Бізнес-група: постачальники, клієнти, партнери, інвестори, споживачі (зокрема фактори, що визначають споживче поведіння, структуру споживання);
- Конкуренти: дійсні й потенційні (зокрема й окремі структурні підрозділи фірми-конкурента, особливості організації виробництва, кадрова політика, перспективи), можливості й шляхи їхнього вибору, слабкі й сильні сторони конкурентів. Завдання такого дослідження полягає в «одержанні характеристики кожного конкурента з погляду змін стратегії, які він може почати, і його ймовірних успіхів, його можливих відповідних кроків на будь-які стратегічні дії інших фірм і будь-які зміни, що виникають у галузі й за її межами» [19, с. 86];
- Ринок: тенденції й процеси розвитку ринку, стан конкуренції (бар'єри, можливості й ризики);

- Внутрішнє середовище (у процесі дослідження відбувається зіставлення факторів зовнішнього й внутрішнього середовища з метою визначення рівня конкурентоспроможності);
- Політична група: адміністративні органи, виконавчі й законодавчі органи влади муніципальних, регіональних, федеральних рівнів, що володіють офіційною інформацією про стан комерційної діяльності;
- Медіагрупа: ЗМІ, журналісти муніципальних, регіональних, федерального рівнів;
- Соціум: населення в цілому, демографічна ситуація;
- Інше: нові технології й питання інтелектуальної й промислової власності, патенти, ресурси, тендери, гранти.

Варто зазначити й те, що інформація, яку використовують у системі бенчмаркінгу, частіше вузьконаправлена й нечисленна, оскільки збирається спеціально під поставлене завдання в компанії-еталоні, до того ж вивчається не вся інформація, а лише корисна. Тому технології бенчмаркінгу зі збору інформації, що припускають орієнтацію на досвід конкурентів, дозволяють визначити короткострокові й довгострокові цілі, ключові орієнтири для розвитку компанії, але не зможуть забезпечити високої конкурентоспроможності бізнесу повною мірою.

КР випереджає дії бенчмаркінгу, це виражається в зіставленні власної діяльності з діяльністю конкурента: перш, ніж визначити основні об'єкти-еталони процесу бенчмаркінгу як «конкурентної порівняльної стратегії» [20], необхідно виявити потреби й здатності до змін самої компанії, а для цього потрібне залучення фахівців КР.

Вважаємо, що правильним буде висновок, що КР є одним із провідних інструментів бенчмаркінгу, оскільки дозволяє одержати необхідну інформацію про аналізовані об'єкти. При цьому вона не підмінює собою бенчмаркінг, оскільки в її завдання не входить сприяння у виборі партнера й організація процедури обміну досвідом. Конкурентна розвідка сфокусована на виявленні й запобіганні конкурентних загроз.

Актуальність створення конкурентної розвідки на підприємстві визначається необхідністю для керівництва компанії позбавитися інформаційної залежності від суб'єктивних і суперечливих оцінок, що натомість дасть можливість оптимізувати процес прийняття управлінських рішень на основі оперативної, цінної, об'єктивної тощо інформації.

Отже, **конкурентна розвідка** – це постійний процес збирання, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії та надання вищому менеджменту компанії інформації, що дає змогу йому *передбачати зміни в обстановці й приймати своєчасні оптимальні рішення щодо управління ризиками, впровадження змін у*

компанії, а також відповідні заходи, спрямовані на задоволення майбутніх запитів споживачів та збільшення вартості компанії.

На українському ринку практична сторона використання розвідувальних технологій значно відстає від більшості розвинених країн (див.: рис. 1.3.). Про це свідчать дані про витрати на інформаційні технології національними підприємствами, які значно відстають від витрат розвинених країн.

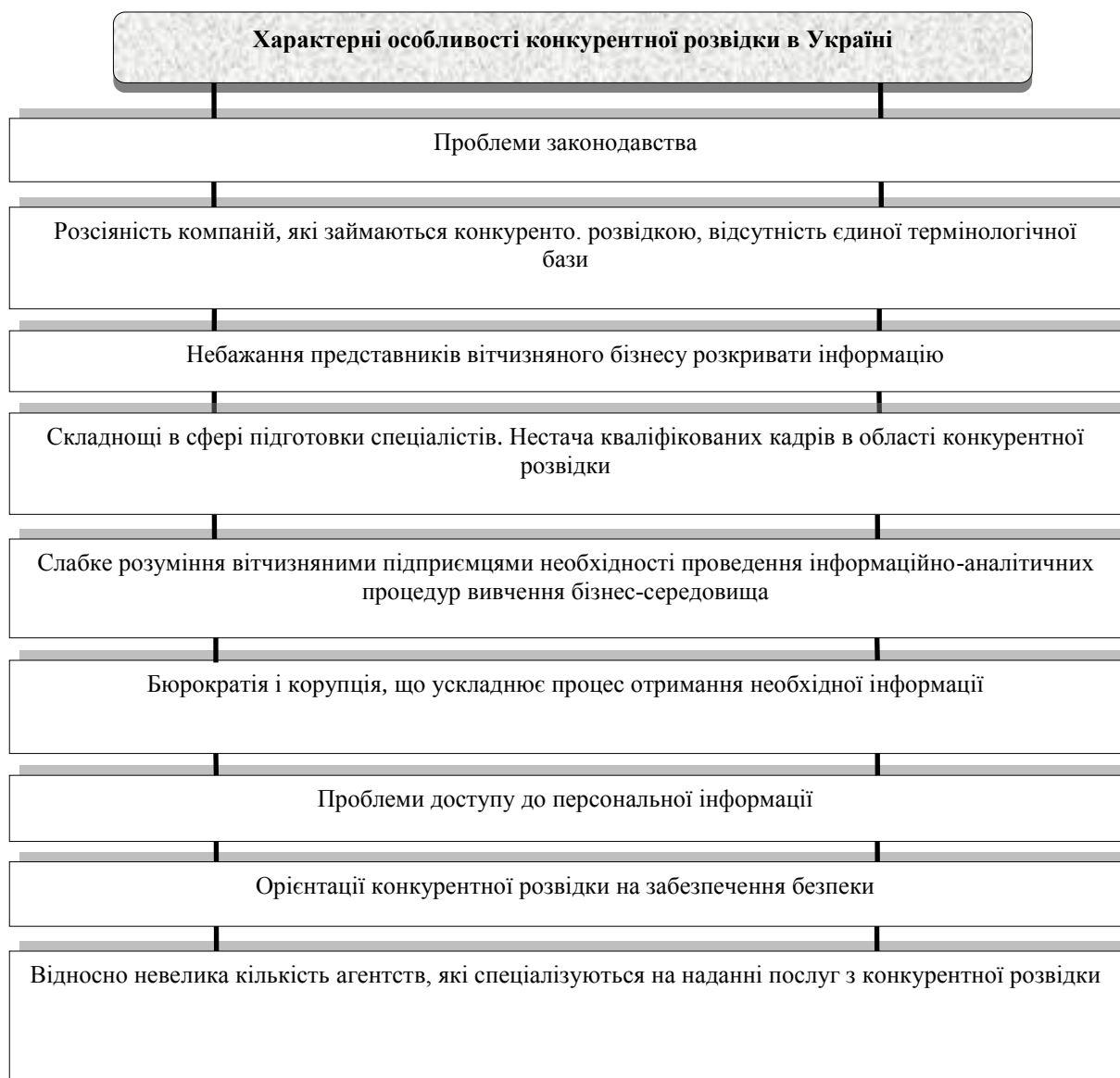


Рис. 1.3. Характерні риси й проблеми конкурентної розвідки в Україні

На думку фахівців з конкурентної розвідки, на сьогоднішній день частка підприємств, що використовують можливості КР, становить (рис. 1.4.):

- Японія - 97-99%;
- США - близько 82%;
- Великобританія - близько 75%;

- Німеччина - 65-68%;
- Франція - 47-52%;
- Іспанія - близько 35%;
- Росія - 7-9%;
- **Україна - 5-3%;**
- Казахстан – близько 2,5-4% [21, с. 28].

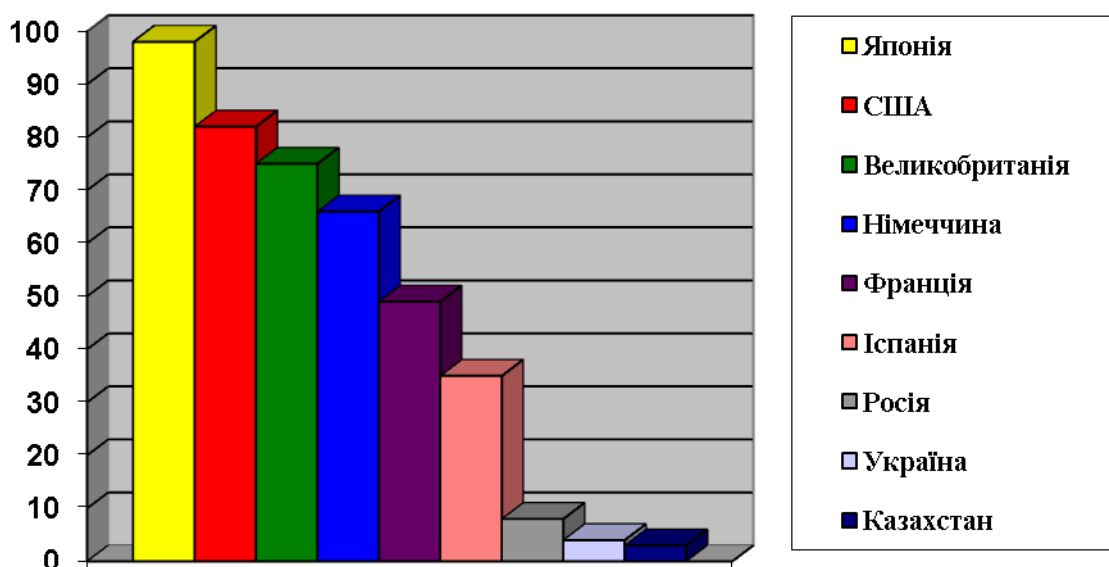


Рис 1.4. - Частки підприємств, що використовують конкурентну розвідку, в %

Очевидним є те, що КР – це не просто допоміжна служба із забезпечення безпеки діяльності суб'єктів господарювання, вона є однією із провідних умов результативного здійснення підприємницької діяльності, будучи «потужним і високоефективним інструментом, що забезпечує виживання і комерційний успіх бізнес-структури» [22, с. 85].

Крім усього, КР має суспільно-корисний характер, оскільки допомагає бізнесу - пристосовуватися до швидкозмінних умов конкурентного середовища, розвиватися, удосконалюватися й освоювати регіони. Очевидно, що в найближчому майбутньому, коли бізнес-середовище стане більш професійною і цивілізованою, КР розглядатиметься як обов'язкова умова забезпечення стратегічної стійкості, конкурентоспроможності й економічної ефективності.

Український ринок характеризується значною динамічністю у всіх його сферах: правове регулювання, структура, поява нових гравців, політична нестабільність, а відповідно й постійні зміни пріоритетів розвитку галузей, багатовекторність як політичної, так і економічної спрямованості держави,

корумпованість владних структур тощо. Всі ці та багато інших факторів змушують все частіше говорити про безпеку бізнесу, адже динамічність завжди породжує певні ризики. Отже, в такій ситуації не завжди виграють сильніші, а ті, хто в повному обсязі володіє достовірною інформацією.

Доступ до сучасних об'ємів інформації, багатотисячних друкованих та електронних видань, які висвітлюють одну й ту ж проблему з різних точок зору, вміння оцінити тенденції та спрогнозувати розвиток подій є однією з основних передумов успішного розвитку бізнесу.

У чому полягає необхідність здійснення конкурентної розвідки?

Часті випадки, коли компанія починає втрачати обороти, а потім з'ясовується, що той чи інший топ-менеджер організував паралельний бізнес і використовує робочий ресурс в інтересах свого власного бізнесу. Очевидно, що економічна безпека – питання, якому необхідно приділяти особливу увагу. Перевірка необхідна завжди, особливо коли мова йде про серйозні інвестиційні проекти. Крім того, необхідно ретельно досліджувати й проводити постійний моніторинг власного персоналу, особливо тих, хто займає посади, пов'язані з рухом фінансових, матеріальних та інформаційних потоків, роботою з клієнтською базою тощо.

Шахрайство у сфері підприємництва в Україні залишається досить популярним родом занять. Особливо вразливі міжнародні компанії, які бажають розпочати свій бізнес у нашій державі. Обмануті, вони звертаються в арбітражні суди, які виносять правильні й справедливі рішення, але повернути втрачені кошти й майно вже не можливо. З'ясовується, що у відповідача активів просто немає.

З іншого боку, іноземні компанії розуміють, що Україна – зона підвищеного комерційного ризику, і перш ніж укласти великі угоди, слід ретельно й усебічно вивчити потенційного партнера, проаналізувати його зв'язки та взаємини з іншими партнерами. Необхідно також з'ясувати, чи висувалися проти нього судові позови, зрозуміти правила ділової гри українських бізнесменів, виявити наявність специфічних загроз для власного бізнесу в Україні.

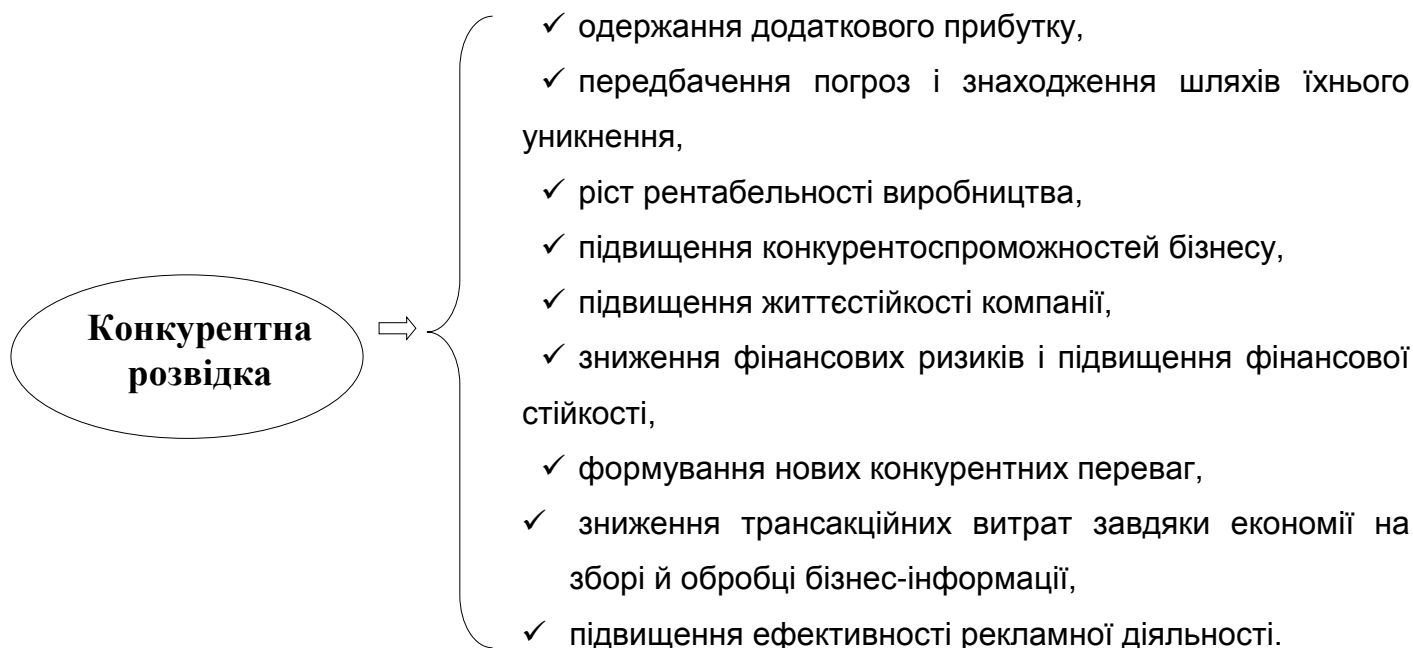


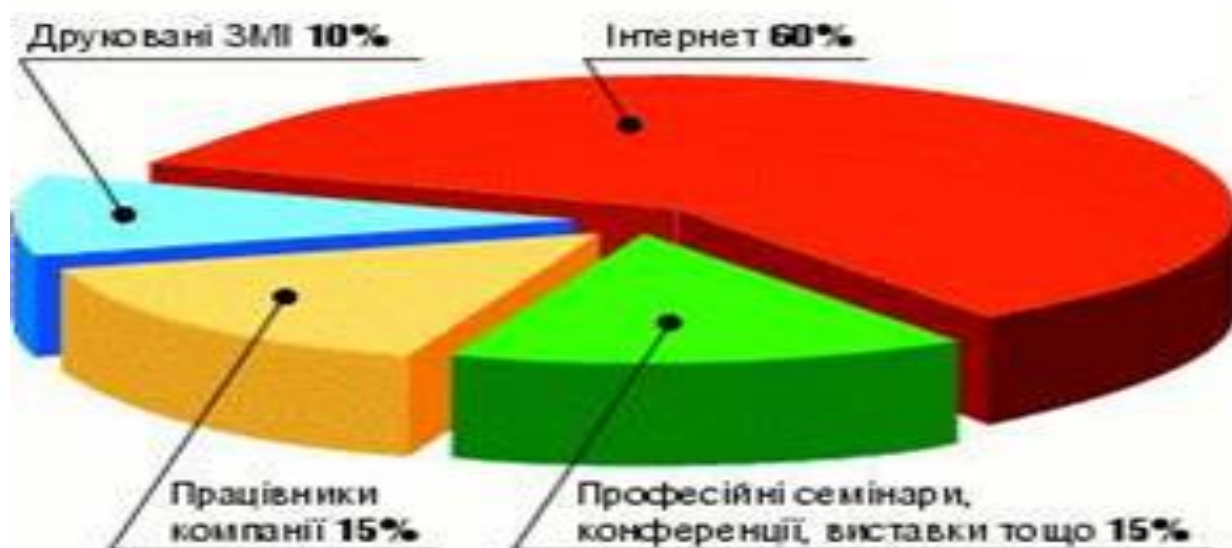
Рис 1.5. - Основні переваги використання конкурентної розвідки в бізнесі

1.3. Завдання та особливості конкурентної розвідки

Основною рушійною силою конкурентної розвідки в ринковому суспільстві завжди була й залишається конкуренція. Всі конкуруючі організації мають відомості, які зазвичай легко отримати з галузевих періодичних видань, газет чи під час ділових контактів. Однак деяку інформацію суб'єкти господарювання завжди прагнуть зберегти в таємниці. Це інформація, за якою полюють конкуренти, – технологічні процеси, стратегія маркетингу, результати науково-дослідних і дослідно-конструкторських робіт. Саме ця інформація має бути чітко визначена й надійно захищена від несанкціонованого доступу, і чим більше такої інформації, тим дорожчою є проблема забезпечення безпеки.

Розвідка, як ми вже зазначали, не заборонена законом, тобто збирати інформацію може кожен, єдина умова – не використовувати заборонених методів, таких як прослуховування телефонів, приховані фото- та відеозйомка, тобто не порушувати гарантованих конституцією прав і свобод людини. І хоча іноді складається враження, що без цих «дрібничок» навряд чи щось можна з'ясувати, насправді, при вмілому підході до справи, про бізнес-структури

можна дізнатися 90-95 % правдивої та корисної інформації з цілком легальних джерел. Так, за даними дослідження журналу «Контракти» більшу частину інформації про конкурента розвідник може отримати з Інтернету (60 %), з друкованих засобів масової інформації – 10 %, під час проведення професійних семінарів, конференцій, виставок – 15 % і тільки від працівників компанії, проти якої ведеться збирання інформації, в результаті чого можуть бути використані методи недобросовісної конкуренції, становить 15 % [23].



Приклад промислового шпигунства з вітчизняної практики.

У кінці травня 2006 року рішенням Голосіївського районного суду м. Києва винесено обвинувальний вирок стосовно столичного мешканця, який був затриманий співробітниками Служби безпеки України за незаконне виготовлення, встановлення та використання технічного пристрою, призначеного для негласного протиправного прослуховування.

Сам пристрій вилучили співробітники Департаменту контррозвідки СБ України в жовтні минулого року. Під час здійснення оперативно-розшукових заходів підрозділ спецслужби, котрий займається протидією незаконному отриманню інформації, здобув дані щодо можливого функціонування несанкціонованого передавача акустичної інформації в одній з комерційних структур у передмісті Києва.

У процесі подальшої роботи з'ясувалося, що мікропередавач був встановлений у фірмі на замовлення бізнесменів-конкурентів. Пристрій виготовив з готових деталей і встановив керівник іншого приватного

підприємства. До речі, ця фірма реалізовувала електронне обладнання для захисту бізнесу.

Радіопередавач був замаскований під шматок звичайного гофрованого картону для пакувальних коробок і покладений під диван у приміщенні, де відбувалися ділові переговори.

Зловмисника затримали співробітники СБУ, коли він передав замовникові за грошову винагороду аудіокасети з незаконно записаною інформацією.

Експерти засвідчили саморобне виготовлення цієї закладки, яка може використовуватися для негласного отримання інформації. У діях підозрюваного були встановлені ознаки складу злочину, передбаченого ст. 182 Кримінального кодексу України (незаконне збирання, зберігання, використання або поширення конфіденційної інформації). За цією статтею Голосіївський районний суд Києва обвинуваченому призначив покарання у вигляді штрафу [24].

Доцільно застерегти, що протиправна діяльність у сфері незаконного обігу та використання спеціальних технічних засобів негласного отримання інформації створює передумови для здійснення злочину, відповідальність за який передбачена ст. 359 Кримінального кодексу України (незаконне використання спеціальних технічних пристроїв негласного отримання інформації), а також для можливого витоку інформації з обмеженим доступом, яка є власністю держави, у результаті чого політичним і економічним інтересам держави може бути завдано збитків. До речі, санкції за цією статтею набагато суворіші – обмеження волі на термін від 4 до 7 років.

Більшість компаній обмежилась би збиранням і обробленням відкритої інформації, якби вони цілковито були впевнені в тому, що в цій доступній інформації немає дезінформації. Тому таємне збирання інформації залишається популярним видом діяльності в умовах ринкової конкурентної боротьби.

Вважається, що, на відміну від промислового шпигунства, конкурентна розвідка є цілковито респектабельною й більш моральною, оскільки вона діє відповідно до наявних законів, зосереджуючись виключно на роботі з відкритими джерелами інформації. Так чи інакше важко сперечатися, що для конкурентної розвідки дотримання етичних норм і принципів діяльності має бути важливою передумовою хоча б тому, що будь-які скандали обернуться антирекламою, а, отже – втратою довіри споживачів і партнерів зі значними фінансово-економічними втратами.

Поява новітніх інформаційних технологій (Інтернет, професійні бази даних і пошукові системи), відносна дешевизна інформаційних ресурсів

нібито й справді дають можливість аналітикам готувати якісні матеріали для прийняття рішень керівництвом компаній, без доступу до втаємничених матеріалів. Уже в останні роки холодної війни майже 85 % інформації провідні розвідки світу отримували саме з подібних відкритих джерел. Нині ж їх питома вага зросла до 90-95 %.

Немає потреби пояснювати наскільки пов'язаний сучасний бізнес з конкуренцією. Дедалі важче стає знайти вільну нішу у сфері сучасного бізнесу. А оскільки конкуренція неможлива без отримання певної інформації про того чи іншого підприємця, то відповідно все частіше доводиться стикатися з проблемою нелегального, а то й кримінального отримання закритої інформації.

Підводних каменів у діловому житті, що приховуються за визначенням «комерційна таємниця», велика кількість. І вчасно їх розпізнати та обійти – чи не найважливіше завдання керівника, котрий намагається забезпечити стабільність свого бізнесу. І чим більших масштабів набуває діяльність компанії, тим більше загроз надходить ззовні – шулери, конкуренти, політики, власні працівники та навіть пересічні громадяни. От чому більшість великих компаній значну увагу приділяють організації **служби конкурентної розвідки**.

Мета конкурентної розвідки:

1. *Визначення справжньої стратегії конкурентів* для корегування власної стратегії.

Справжня стратегія рідко збігається з місією компанії. Розуміння напряду лінії розвитку конкурента дає можливість визначити, наскільки вдала буде конкуренція на цьому полі діяльності в майбутньому. Можливо, слід прискорити проект у напрямі руху конкурента, щоб зайняти цю нішу першим, а можливо не слід починати проект, а ресурси використовувати, щоб зайняти іншу ринкову сферу.

2. *Визначення потенціалу конкурентів* (їх сильні й слабкі сторони) для корегування власної стратегії.

Компанія може робити по-справжньому добре одну річ. Так це чи ні, покупець в це вірить. Тому знання того, що дійсно добре роблять конкуренти, застерігає від зайвих змагань у цій сфері й сприяє ухваленню рішення щодо зосередження зусиль в іншому напрямі. Знання слабких сторін обов'язкове для дискредитації конкурента, особливо, якщо це подається ним як конкурентна перевага.

3. *Визначення організаційних, фінансових, технічних та інших способів забезпечення конкурентних переваг.*

Спосіб здійснення діяльності може складати істотну конкурентну перевагу.

4. Оцінка ступеня вигідності умов співпраці з тими або іншими постачальниками, партнерами і покупцями.

Всі визначені складові мети конкурентної розвідки в глобальному вимірі спрямовані на:

- по-перше, **збільшення вартості компанії**;
- по-друге, **задоволення інформаційних потреб споживачів**, у першу чергу топ-менеджменту, на яких покладається визначення стратегії діяльності компанії та її управлінська реалізація.

Функції конкурентної розвідки:

1. Інформаційна підтримка бізнесу на: стратегічному, оперативному, тактичному рівнях.
2. Модернізація, бенчмаркінг: бізнес-процесів, технологій, товарів тощо.
3. Прогнозування у сферах розвитку: ринку, технологій, товарів тощо.

Для практичної реалізації функцій КР необхідно дотримуватися таких правил:

– по-перше, всі цілі, завдання та об'єкти (питання) розвідувальної розробки, включені в програму роботи конкурентної розвідки мають бути безпосередньо прив'язані до тих самих стратегічних цілей бізнесу, яких необхідно досягти;

– по-друге, розвідувальний рубрикатор (розвідувальний запитальник) повинен включати питання, що відносяться до всіх трьох функцій (напрямів) розвідувальної діяльності в порядку й об'ємах їх пріоритетності, але також тісно пов'язані з довгостроковими стратегічними цілями бізнесу.

Схематично цей процес можна відобразити наступним чином:



Завдання конкурентної розвідки:

1. Визначення основної унікальної торгової пропозиції (УТП) конкурента.

В уяві споживача фіксується одна або максимум дві асоціації торгової марки і визначальної його якості. Якщо Windows – найбільш багатофункціональна система, то змагання у цій сфері вимагає колосальних фінансових ресурсів. УТП можна частково нейтралізувати, додавши другу, таку, що є невід’ємним недоліком, наприклад «постійно висне», або протиставивши якість в іншій площині – «Linux – безкоштовна операційна система». Далеко не завжди УТП широко відома, вона може і не збігатися з декларованим. Реальне УТП Windows – широкий вибір сумісних додатків, забезпечило його монопольне положенням на ринку. Саме з’ясування реальної УТП є предметом конкурентної розвідки.

2. Визначення цінової політики конкурента.

Найбільш поширеним інструментом маркетингу є моніторинг цін конкурентів. Предметом розвідки є не прайс-лист, а таблиця знижок та коефіцієнтів до нього. Найчастіше такі дані є закритою інформацією, ретельно замаскованою системою індивідуальних знижок і бонусів. Чим менший клієнтський ринок, тим складніше дізнатися ціни, тим вони унікальніші для кожного з клієнтів. Особливо важлива конкурентна розвідка під час проведення тендерів.

3. Визначення методів просування послуг чи товарів.

Метод дистрибуції, організація продажів, можуть бути скопійовані, а основні й додаткові канали збуту – «відбиті». Найбільш вдалі схеми оплати торгових представників, системи знижок і винагород, маловідомі канали збуту, нові ринки – все це є предметом інтересу конкурентної розвідки.

4. Визначення лінії розвитку конкурента.

Бути обізнаним про перспективні плани основних конкурентів насамперед доцільно для того, щоб правильно визначити власну стратегію розвитку бізнесу, знайти незайняті сфери, в які доцільно буде інвестувати.

5. Визначення кола реальних конкурентних переваг.

Знання сильних сторін конкурента дає змогу, принаймні, уникати труднощів при дискредитації конкурента, направивши зусилля на очевидні переваги.

6. Визначення кола істотних недоліків конкурента.

Ця інформація особливо маловідома для клієнтів, тому справляє на них особливе враження, зокрема в рамках здійснення активних заходів з дискредитації конкурента. Крім того, слабкість конкурента, особливо, якщо вона невід’ємна – це поле розвитку й пропаганди власної переваги.

7. Визначення кола й умов співпраці контрагентів-постачальників конкурента.

Знання цін, відстрочок платежу, розмір товарного кредитування і умов співпраці дає можливість визначити для себе умови, принаймні не гірші, ніж у конкурентів, або хоча б визначити грань можливостей конкуренції.

8. Визначення кола й умов співпраці контрагентів-покупців конкурента.

Покупці часто, якщо не завжди, перебільшують умови співпраці з вашими конкурентами з метою отримання бажаних, а не можливих умов.

9. Визначення кола і умов співпраці контрагентів сервісу конкурента.

Постачальники, що здійснюють обслуговування бізнесу конкурентів, наприклад, транспортні компанії, які забезпечують перевезення товарів, орендодавці, обслуговуючий персонал впливають на загальний рівень витрат, а також на репутацію.

10. Визначення групи ключових контрагентів конкурента.

Знання групи ключових клієнтів конкурента необхідне при плануванні власної системи продажів.

11. Визначення ключових осіб організації-конкурента та їх реального статусу.

Буває, що директор компанії мало що вирішує, а заступник впливає на політику компанії. Визначення персоналу топ-менеджерів може допомогти передбачити майбутню політику конкурента, зважаючи на психологічні особливості, допомагає краще зрозуміти межі можливих дій конкурента. Здійснювати тиск на «агентів впливу» іноді технічно простіше й ефективніше, ніж на керівництво конкуруючої фірми.

12. Визначення зовнішніх ключових фігур підтримки та ступінь їх зв'язку.

Виявлення персоналій, які підтримують конкурента і надають йому адміністративні, фінансові та інші ресурси, дає змогу знати межі можливостей конкурента і допомагає ослабити або навіть зруйнувати ці зв'язки. Буває навіть так, що на них все «тримається», достатньо їх посварити для повного «знищення» конкурента. Для цього необхідно знати природу цього зв'язку. Найстійкіші зв'язки – це споріднені, підкріплені взаємними фінансовими зобов'язаннями.

13. Визначення джерел поточного фінансування конкурента.

Джерело виникнення первинного капіталу і засобів розвитку – банківські кредити, приватні позики, власні інвестиції – визначає запас фінансової стійкості конкурента.

14. Оцінка перспектив інвестиційних фінансових ресурсів конкурента.

Можливості залучення додаткових кредитів, позик, інвестицій визначають фінансові можливості конкурента, що дає можливість прогнозувати його

розвиток. Можливість або неможливість позичити вчасно кошти можуть вирішити результат конкурентної боротьби.

15. Визначення структури доходів за видами діяльності.

Визначення величини і структури виручки дає змогу сформувати об'єктивну оцінку про стійкість, пріоритети й основні джерела прибутку конкурента. Якщо основний дохід консалтингової фірми приносять аудиторські послуги, вона може собі дозволити просування довідково-правових систем як і за демпінговими цінами, так і закрити цей напрям у майбутньому.

16. Визначення структури витрат за видами діяльності.

Структура витрат дає змогу сформувати об'єктивну оцінку про способи управління конкурентом власними ресурсами і, з урахуванням попереднього пункту, порівнювати їх зі своїми, визначити величину прибутковості діяльності кожного з продуктів чи послуг конкурента. Ціноутворення конкурента легко передбачити маючи таку інформацію. Високі постійні витрати конкурента можуть його ґрунтовно фінансово ослабити в напрямі цінової конкуренції.

17. Визначення рентабельності видів діяльності або продуктів.

Ефективність діяльності продуктів дає можливість проводити порівняльний аналіз для поліпшення власних показників, а також показує межі можливостей конкуренції.

18. Визначення планів технічного розвитку діяльності.

Виявлення технічних новинок дозволяє або копіювати, або протистояти їх появі на ринку.

Яким компаніям в першу чергу потрібні послуги конкурентної розвідки та з якою метою:

- які працюють з іноземними партнерами;
- які планують розширити власний бізнес;
- для перевірки партнера;
- які мають намір знати більше про своїх конкурентів;
- для своєчасного виявлення та нейтралізації інформаційних загроз;
- для створення інформаційних загроз конкуренту;
- для отримання та утримання лідерської позиції на ринку.

Наприклад, торговці металами зацікавлені в отриманні та розширенні ринків збуту. Наприклад, на території Греції, Італії, Німеччини, де продається метал українських виробників, торгують ним ще поляки, росіяни та представники деяких західноєвропейських держав. Як правило, це один і той самий товар, одні й ті самі ціни. І виграють в такій ситуації ті, хто краще знає ринок, умови роботи, нормативну базу, особливості підприємств-покупців. Що стосується питань, на які повинна знайти відповідь конкурентна розвідка для підприємства, яке виходить на

внутрішній ринок держави, вони полягають у наступному: яка ціна на подібну продукцію, хто працює на цьому ринку, об'єм продажу товарів, яке становище фірма може зайняти на ринку.

Збирання інформації про закордонні ринки й конкурентів здійснюється активними (польовими) та пасивними методами. При цьому для співробітників КР, які здійснюють збирання інформації в іншій країні, важливе знання культури, мови, особливостей ділового життя.

Важливо знати, наприклад, що американці – товариські, китайці на переговорах люблять обговорювати не більше одного-двох питань, японці не люблять рукостискань і т. д. Під час інтерв'ю з іноземними громадянами співробітники КР повинні враховувати специфіку країни. Для цього необхідно:

- готуючись до бесіди, засвоїти правильну вимову прізвищ, країн, міст тощо, які прийдеться згадувати в бесіді;

- уникати використання професійного й регіонального жаргону, не зрозумілого на інших мовах;

- не поспішати із встановленням довірчих відносин, які можуть збентежити й насторожити співрозмовника, особливо із країн з іншою культурою спілкування;

- проявляти терпіння й увічливість;

- стримувати свій темп мови, полегшуючи її сприйняття іноземцем;

- завчасно встановити посадове положення співрозмовника, оскільки посади й почесні звання істотно розрізняються в різних країнах;

- застосовувати різні формулювання питань, домагаючись їхнього правильного розуміння;

- ставитися з повагою до віку й звання співрозмовника.

Безпека будь-якого бізнесу врешті-решт зводиться до своєрідної інформаційної гойдалки з двох альтернатив. З одного боку – це намагання своєчасно виявити та нейтралізувати інформаційні загрози, що виходять від наявних і потенційних конкурентів, а, з іншого – це намагання створити аналогічні інформаційні загрози конкурентам.

Інакше кажучи, йдеться про максимально можливе втаємничення конкурентно значимої інформації, що стосується власного бізнесу, та про прагнення якомога повнішої інформаційної відкритості конкурентів, щоб своєчасно збагнути їх наміри й плани.

У будь-якому разі без надійної інформації та належного інформаційно-аналітичного забезпечення керівництво компаній навряд чи здатне приймати «правильні» рішення, адекватні реальній конкурентній ситуації. Бо лише своєчасно отримана й перевірена на предмет достовірності інформація дає змогу передбачати зміни й коливання на ринках, політичні ризики тощо.

1.4. Бенчмаркінг як складова успішної бізнес-стратегії

Останнім часом у розвитку конкурентної розвідки все більшого поширення набуває **бенчмаркінг** (англ. benchmarking) – вивчення досвіду, стратегії, рішень, ділової практики кращих компаній галузі з метою використання цього досвіду в адаптованому вигляді для покращення якості роботи компанії.

Існує велика кількість трактувань поняття бенчмаркінгу. Одні вважають його продуктом еволюційного розвитку концепції конкурентноздатності [25], інші – програмою з покращення якості [26], хтось відносить таку діяльність до екзотичних продуктів японської бізнес-практики [27]. Однак існує загальний знаменник, до якого приводять різні визначення бенчмаркінгу. **Бенчмаркінг – це процес знаходження й вивчення найкращих з відомих методів ведення бізнесу.**

Бенчмаркінг як метод порівняльного аналізу ефективності бізнес-процесів може бути зовсім не пов'язаним з конкурентною розвідкою, маркетинговими дослідженнями і промисловим шпигунством. Скажімо, внутрішній бенчмаркінг, що полягає в порівнянні ефективності бізнес-процесів, реалізованих у різних підрозділах однієї компанії, не має на меті одержання будь-яких даних про інші організації.

Тобто інформація збирається за допомогою методів конкурентної розвідки або під час двостороннього добровільного обміну відомостями між компаніями, а ось метою їхнього одержання є бенчмаркінг – порівняння досягнень у певній сфері, порівняння ефективності бізнес-процесів і пошук способів її збільшення.

Добровільний обмін інформацією між конкуруючими компаніями далеко не утопія. Зростання конкуренції на ринку веде до поступової консолідації: компанії укрупнюються, поглинають менш значимих гравців і зрештою кількість учасників ринку скорочується до трьох-п'яти концернів, які контролюють основну частку в загальних продажах. Керівництво таких концернів з часом розуміє, що набагато ефективніше добровільно й безкоштовно обмінюватися певною інформацією один з одним, одержуючи об'єктивні дані для аналізу, ніж регулярно платити стороннім консультантам і дослідникам за одержання орієнтовних експертних оцінок основних показників розвитку ринку [28, с. 15-16].

Проте у такий спосіб вирішуються не всі проблеми, які виникають у виробника, оскільки сфери застосування даних, отриманих на виході, досить обмежені: бенчмаркінг доцільно застосовувати для вирішення проблем

оптимізації власних бізнес-процесів, а те, що добровільний обмін інформацією буде суцільно лімітованим, зрозуміло навіть з визначення.

Ще чверть століття тому **бенчмаркінг** називався в СРСР «рівнянням на передовиків соціалістичного змагання». Адже соціалістичне змагання за «перехідні прапори» й інші нематеріальні заохочення, а також цілком матеріальні блага не відкидало необхідності одним вивчати й переймати досвід кращих компаній галузі, а іншим (кращим) – обов'язку цим досвідом ділитися.

Розуміння того, що «співробітництво конкурентів» – це продуктивна ідея для ведення бізнесу в ХХІ столітті вперше висловив видатний англійський економіст Альфред Маршалл наприкінці ХІХ століття. Він розрізняв «руйнівну конкуренцію», що веде до усунення з ринку дрібних гравців, монополізації ринку, і в середньостроковій перспективі – до зростання цін і зниження якості товарів і послуг. І «творчу конкуренцію», яка приводить до усунення з ринку тільки слабких і негідних виробників, посилення конкуренції між середніми й великими гравцями, поліпшення якості товарів і рівня сервісу, зниження цін. Але навіть така конкуренція, на думку Маршалла, менш продуктивна, ніж «співробітництво конкурентів», що у довгостроковій перспективі веде до збільшення суспільного блага загалом [29].

Звичайно, «співробітництво конкурентів» не має нічого спільного з ціною змовою, що є юридично карним діянням, аж до карного переслідування керівників відповідних компаній.

Співробітництво конкурентів може полягати в колективному фінансуванні підготовки кадрів для роботи в галузі надання громадськості й зацікавленим особам достовірної інформації, в проведенні галузевих досліджень, що мають спільний інтерес, у виданні книг і профільних журналів, у спільному фінансуванні наукових розробок тощо.

Метою бенчмаркінгу є відшукування бізнесу, де справи йдуть краще, ніж у Вас. Але цього недостатньо: після знаходження кращого способу управління і ведення справ Ви, як і раніше, повинні будете самостійно знайти відповідь на питання «як зробити це краще?».

Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські та американські товари і послуги, щоб виявити їх сильні й слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за нижчою ціною. При цьому японці успішно переносили технології та ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

На Заході бенчмаркінг почали активно використовувати наприкінці 1970-х років. У цей час японські підприємства сильно тіснили американські, і компанія Хегох, зокрема, стала шукати причини різкої втрати своєї частки ринку копіювальних апаратів. Так, фірма детально досліджувала досвід японської компанії Fuji. Топ-менеджери Хегох навіть переїхали на якийсь час

у Японію, щоб вивчити не тільки технічні досягнення, але й нововведення у сфері менеджменту, впроваджені різними компаніями, у тому числі з інших сфер бізнесу. Використання цього досвіду допомогло Херох знизити витрати, підвищити продуктивність праці тощо. Відтоді бенчмаркінг став частиною бізнесу-стратегії Херох [29].

В Японії, США та інших країнах програми бенчмаркінгу розвиваються за державної підтримки. Вважається, що завдяки такому обміну досвідом виграє економіка країни загалом.

Практичне застосування бенчмаркінгу.

Застосування бенчмаркінгу складається з чотирьох послідовних дій:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.
2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.
3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній.

4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

Звідси виділяють види бенчмаркінгу. Наведемо основні з них:

- *внутрішній* – порівняння роботи підрозділів компанії;
- *конкурентний* – порівняння свого підприємства з конкурентами за різними параметрами;
- *загальний* – порівняння компанії з непрямыми конкурентами за обраними параметрами;
- *функціональний* – порівняння за функціями (продаж, закупівля тощо) [29].

Бенчмаркінг не може бути одноразовим аналізом. Для одержання належної ефективності від застосування цього процесу необхідно зробити його інтегральною частиною процесу інновацій та удосконалень у бізнесі.

Бенчмаркінг – це мистецтво виявляти те, що інші роблять краще, а також вивчення їхніх методів роботи. Може здатися, що мова йде про банальне шпигунство, однак все, про що буде говоритися, відповідає етиці ведення бізнесу. В основу бенчмаркінгу покладена ідея порівняння діяльності не тільки конкурентів підприємства, але й передових компаній інших галузей. Практика показує, що грамотне використання досвіду конкурентів і успішних компаній допомагає скоротити витрати, підвищити прибуток та оптимізувати вибір стратегії діяльності організації.

Фактично бенчмаркінг – це альтернативний метод стратегічного планування, у якому завдання визначаються не від досягнутого, а на основі аналізу показників конкурентів. Технологія бенчмаркінгу об'єднує в єдину систему розроблення стратегії, галузевий аналіз та аналіз конкурентів. Для розуміння методів бенчмаркінгу необхідно визначити його зв'язок зі стратегічним плануванням.

Щоб визначити напрями діяльності для дослідження, розмістити ресурси й знайти зв'язки між напрямками своєї діяльності та діяльністю конкурентів чи

партнерів, компанія повинна розуміти стратегічні особливості своєї галузі. Тому *галузовий аналіз – перший щабель у розробленні стратегії*. Він містить у собі вивчення ступеня й характеру конкуренції, моделей поведінки клієнтів і їхньої купівельної спроможності, моделей поведінки постачальників, бар'єри входу в галузь, тенденції заміни продуктів та послуг, а також низка інших особливостей. Галузовий аналіз дає матеріал для розрахунку потенціалу прибутку в середньому по галузі й допомагає виявити причини переваги деяких компаній порівняно з іншими.

Співробітництво конкурентів повинне сприяти розвитку галузі, підвищенню якості товарів і послуг всіх компаній галузі, які до цього прагнуть, більше повному задоволенню запитів споживачів. Особливо важливе співробітництво конкурентів у нових галузях, які бурхливо розвиваються та зазнають суттєвого зовнішнього впливу.

Отже, бенчмаркінг це, в першу чергу, дослідження галузі, в якій існує бізнес.

Починаючи галузовий аналіз, необхідно відповісти на два запитання:

1. Наскільки прибутковою є галузь на цей момент та які прогнози на майбутнє? Похідним від цього аналізу є сегментація ринку всередині галузі й визначення найбільш прибуткових сегментів.

2. Які ключові фактори успіху?

Іншими словами, галузовий аналіз дає матеріал для розрахунку потенціалу прибутку в середньому по галузі та основні причини, чому деякі компанії перевершують цей рівень, а інші ні. Ринок сегментується в найбільш прибуткових секторах, далі виділяються фактори успіху (це може бути система продажів, низька ціна тощо). Потім визначається, яким чином ключові фактори відрізняються один від одного за впливом на прибутковість.

Наступний етап – аналіз конкурентів. В першу чергу варто проаналізувати відношення конкурента до Вашого напряму бізнесу, тобто який обсяг ресурсів він затратить, чи можливі витратити на розвиток цих напрямів. Тут необхідно зрозуміти загальну фінансову міцність конкурента та співвідношення його пріоритетів у сфері Вашої з ним конкуренції.

Бенчмаркінг проводиться на двох рівнях:

1. *Стратегічний бенчмаркінг* – це процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі.

2. *Операційний бенчмаркінг* – більш детальний. Він направлений на те, щоб різні функціональні сфери діяльності фірми (собівартість виробництва, ефективність продажів, дослідження й розробки тощо) були достатні для переваги над конкурентами.

За 20 років існування цього інструмента стратегічного керування бізнесом сформувався певний стандарт такої діяльності:

1. Визначення функціональних сфер для аналізу за допомогою бенчмаркінгу.
2. Визначення факторів і змін у галузі, які будуть аналізуватися.
3. Відбір лідерів галузі й поза нею в розрізі перших двох пунктів.
4. Збирання та оцінка показників лідерів обраних факторів.
5. Порівняння показників лідерів із власними показниками для визначення розривів між ними.
6. Розроблення програм дій для зменшення цих розривів.
7. Впровадження результатів при прийнятті стратегічних рішень з управління бізнесом та проведення конкурентної розвідки з метою отримання інформації для задоволення інформаційних потреб вищого менеджменту компанії.

Жоден з цих кроків не є «революційним». Новизна полягає у створенні постійно діючого механізму адаптації досягнень інших до власного бізнесу [28].

За даними консалтингової компанії Bain & Co, останні два роки бенчмаркінг входить у трійку найпоширеніших методів управління бізнесом у великих міжнародних корпораціях, оскільки бенчмаркінг допомагає відносно швидко та з меншими витратами вдосконалювати бізнес-процеси. Він дає змогу зрозуміти як працюють передові компанії та домогтися таких само, а можливо навіть більш високих, результатів.

Джейсон Грейсон-молодший (Jason Grason Jr.), голова International Benchmarking Clearinghouse, так визначив причини сьогодишньої популярності бенчмаркінгу [28].

1. Глобальна конкуренція.

Сьогодні, в епоху глобалізації бізнесу, компанії усвідомлюють необхідність всебічного й детального вивчення та наступного використання кращих досягнень конкурентів з метою власного виживання.

2. Винагорода за якість.

В останні роки все більшого поширення набувають кампанії з визначення і винагороди фірм – лідерів якості на національному рівні. Умови участі в подібних програмах припускають, крім демонстрації компаніями-учасниками конкурентних переваг продуктів, які вони випускають, застосування концепції бенчмаркінгу в практиці управління компанією.

3. Необхідність широкої адаптації та використання світових досягнень у сфері виробничих бізнес-технологій.

Щоб не залишитися позаду своїх конкурентів, всім компаніям, незалежно від розміру і сфери діяльності, необхідно постійно вивчати та застосовувати передовий досвід у сфері виробничих бізнес-технологій.

У пошуках успішного досвіду компанії, в першу чергу, звертають увагу на конкурентів: конкуруючі компанії і так стежать за кожним рухом один одного. У цьому випадку довго не міркують чи корисний такий досвід, чи ні. Якщо конкурент відбирає у вас частку ринку, виходить, що у нього щось працює краще. Тому компанії найчастіше використовують конкурентний бенчмаркінг – порівняння своєї продукції та бізнес-процесів з аналогічними позиціями прямих конкурентів.

Однак доскональне вивчення конкурентів – надзвичайно складне завдання. Наприклад, ви дізналися, що конкурент одержав істотний вплив клієнтів. Але що саме привело його до успіху? Вдала рекламна кампанія, нова програма мотивації співробітників, зручне розташування офісу або щось ще.

Теоретично відкритий і добровільний обмін інформацією між конкурентами можливий (наприклад, у рамках професійних об'єднань та асоціацій), але на практиці це трапляється рідко. Тому у вивченні конкурентів основна роль належить маркетологам-аналітикам, які аналізують прайс-листи, спеціальні пропозиції конкурентів тощо. Багато компаній опитують споживачів, з'ясовуючи їхню думку про товари й послуги конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони. Досвідчені аналітики на основі таких даних можуть зробити точні висновки про те, які дії конкурентів привели їх до успіху. Іноді стандартних джерел інформації для вивчення конкурентів буває недостатньо і тоді зброєю маркетолога стає конкурентна розвідка.

1.5. Формування системи інформаційної безпеки бізнесу

За умов глобалізації інформаційних процесів, формування світового інформаційного простору, швидкого розширення світового ринку інформації, розвитку інформаційних технологій, засобів оброблення інформації та інформаційних послуг, створюються передумови для вагомого впливу цих процесів не тільки на суспільне життя і державне будівництво, а й на національні правові системи. Суспільство усвідомлює важливість проблем регулювання суспільних інформаційних відносин, пов'язаних із формуванням національного інформаційного простору, забезпечення інформаційної безпеки, підвищення значення міжнародно-правових механізмів захисту національних інтересів та, поряд із правовими механізмами, зростання ролі економічних важелів регулювання суспільних інформаційних відносин.

Поняття «інформація» сьогодні використовується досить широко і різносторонньо. Важко знайти таку галузь знань, де б воно не мало теоретичного і практичного застосування. Більше того, інформація набуває

статусу четвертого після землі, капіталу та праці фактора економічного відтворення і стає основою усіх виробничих відносин.

Головний зовнішній прояв інформаційного суспільства – це інтенсивне насичення всіх сфер його життєдіяльності інформаційними продуктами та комп'ютерно-телекомунікаційними технологіями. Виходячи з цього, можна стверджувати, що цим тенденціям повинні слідувати усі ієрархічні рівні управління як державою в цілому, так і окремими суб'єктами господарювання. Ефективна та якісна система інформаційно-аналітичного забезпечення адміністративно-правового забезпечення безпеки суб'єктів господарювання є невід'ємною складовою професійного функціонування системи управління на підприємстві. Впровадження та всебічне використання сучасних інформаційних технологій в управлінській діяльності забезпечує інформаційно-аналітичну підтримку прийняття стратегічних рішень на всіх рівнях, супроводжує інформаційну підтримку фінансово-економічного розвитку підприємства, забезпечує інформаційні потреби топ менеджерів, створює умови для формування позитивної громадської думки щодо діяльності підприємства, а також послуг, які ним надаються.

Стабільне функціонування, зростання економічного потенціалу будь-якого підприємства в умовах шаленого розвитку інформаційних відносин багато в чому залежить від наявності надійної системи інформаційної безпеки. Зважаючи на висловлене ми виокремлюємо інформаційну безпеку як сферу, яка сьогодні потребує особливої уваги в контексті розробки адміністративно-правових засобів захисту.

Технологічною базою економічного розвитку компанії в сучасних умовах є інформаційна інфраструктура. Диктатура наукомістких технологій стала і практичною, і економічною реальністю наших днів. Інакше кажучи, інформаційні ресурси й пов'язані з їхнім переробленням технології перетворилися в основну рушійну силу економічного росту.

Інформаційні ресурси містять у собі наукові знання, високі технології, програмні продукти, бази даних тощо. Інформаційні ресурси комерційних фірм з'являються як документи, масиви документів, а також масиви документів в інформаційних системах (бібліотеки, архіви, фонди, банки даних тощо).

Сучасний діловий світ, представлений переважно фінансово-інформаційними корпораціями, страждає від інформаційного грабежу. За даними світової статистики, втрата тільки 20 % інформації призводить до руйнування 65 % фірм і компаній. Тому інформаційна безпека є одним із найважливіших показників надійності організації [30].

Ефективне використання інформаційних ресурсів багато в чому визначає можливість фірми максимально повно реалізувати свій інтелектуальний і промисловий потенціал, зайняти лідерські позиції на ринку.

В якості загальнонаукової категорії, безпеку можна визначити тоді, коли вона у змозі протистояти впливу зовнішніх і внутрішніх загроз, а також в той час, коли функціонування цієї системи не створює загрози для складових цієї ж системи і зовнішнього середовища.

Зважаючи на зазначене, з позиції адміністративно-правового забезпечення безпеки діяльності суб'єктів господарювання, інформаційна безпека (далі також ІБ) – це стан інформаційної системи, в якому вона може протистояти дії внутрішніх і зовнішніх загроз, не ініціюючи їх виникнення для елементів системи і зовнішнього середовища.

Звідси випливає те, що основою забезпечення ІБ є вирішення трьох взаємопов'язаних проблем: проблема захисту інформації, що знаходиться в системі, від впливу внутрішніх і зовнішніх загроз; проблема захисту інформації від інформаційних загроз; проблема захисту зовнішнього середовища від загроз з боку інформації, що знаходиться в системі.

Інформаційна безпека є складною і багатогранною проблемою. Вона повинна забезпечуватися для усіх економічних агентів і господарюючих суб'єктів, тобто населення – основного носія інформації, підприємств і організацій, а також для держави в цілому. Визначимо, передусім, завдання та рівні адміністративно-правового забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів господарювання (рис. 1.4).

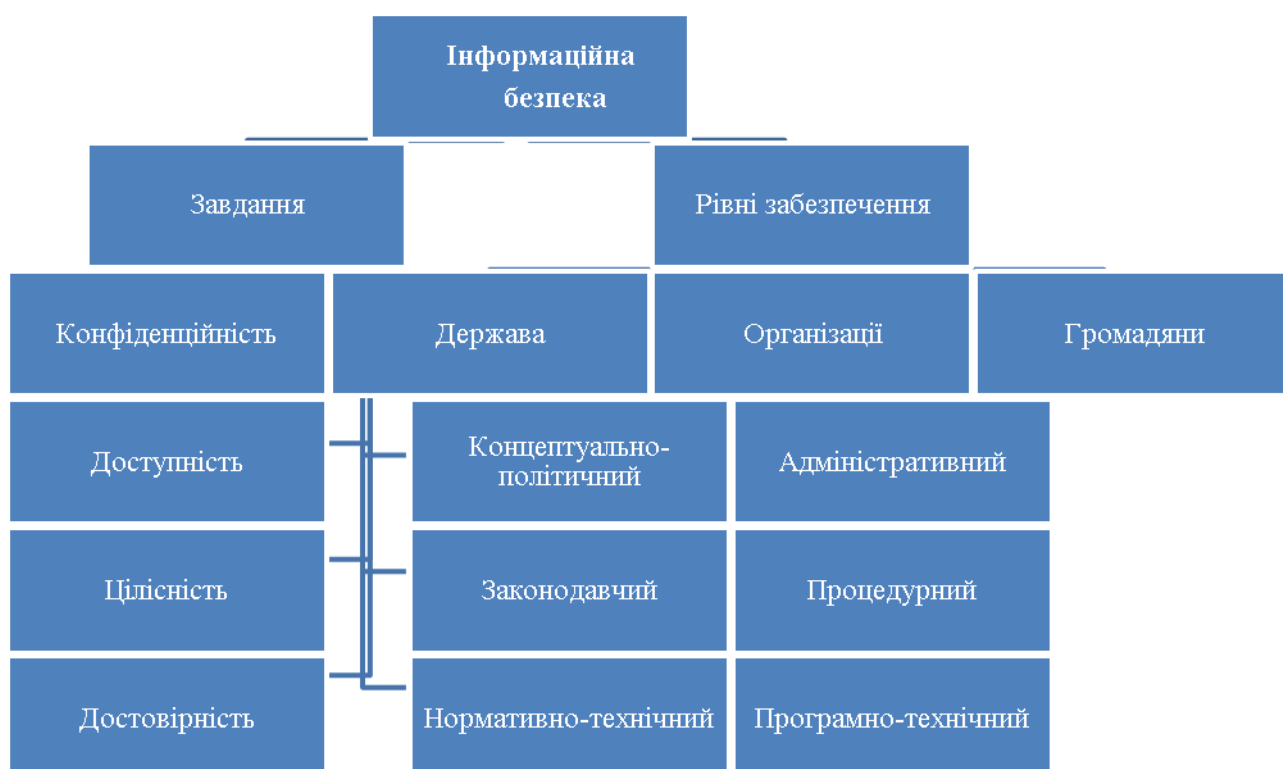


Рис. 1.4. Завдання та рівні забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів господарювання

Завдання адміністративно-правового забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів господарювання полягають в тому, щоб забезпечити чотири основні характеристики інформації, а саме: доступність, цілісність, конфіденційність і достовірність. Під цими термінами ми розуміємо відповідно:

- здатність систем представляти своєчасний безперешкодний доступ до інформаційних ресурсів суб'єктів, що мають відповідні права;
- захист від збоїв, що ведуть до втрати інформації, захист від несанкціонованих змін або знищення даних;
- обмежений доступ до інформації, призначеної тільки для авторизованого користувача;
- загальну повноту і точність інформації.

Формування ефективного механізму управління інформаційними ресурсами повинно забезпечувати, з одного боку доступність до них, а з іншого – надійність забезпечення інформаційної безпеки.

Центральною ланкою системи інформаційної безпеки бізнесу є її підсистема захисту інформації, яка охоплює комплекс організаційних, технічних і технологічних засобів, методів і способів, які перешкоджають несанкціонованому (незаконному) доступу до інформації. Власник інформації особисто визначає не тільки склад цінної інформації, яка підлягає захисту, але й відповідні способи та засоби захисту. Одночасно він розробляє засоби матеріального й морального стимулювання співробітників, які дотримуються порядку захисту конфіденційної інформації, і форми відповідальності персоналу за розголошення таємниці фірми.

Ця підсистема захисту інформації повинна бути багаторівневою з ієрархічним доступом до інформації, гранично конкретизованою і пов'язаною зі специфікою фірми за структурою методів та засобів захисту, що використовуються, відкритою для регулярного оновлення, надійною як в звичайних, так і в екстремальних ситуаціях. Проте вона не повинна створювати співробітникам фірми незручності в роботі.

Комплексність системи захисту досягається її формуванням з різних елементів – правових, організаційних, технічних та програмно-математичних. Співвідношення елементів та їх зміст забезпечують індивідуальність системи захисту інформації компанії і гарантують її неповторність та безпеку. Конкретну систему захисту можна уявити як цегляну стіну, яка складається з безлічі різноманітних елементів.

Співвідношення елементів системи, їх склад відображають, визначають не тільки її індивідуальність, але й конкретний заданий рівень захисту з врахуванням цінності інформації. Елемент правового захисту інформації передбачає: наявність в установчих та організаційних документах фірми, контрактах, що укладаються : **Конфіденційна інформація** в посадових інструкціях положень та зобов'язань щодо захисту відомостей, які становлять конфіденційну інформацію, а **Витік** лі **Несанкціонований доступ** до відома всіх співробітників компанії механізму правової відповідальності за розголош **Способи розголошення** (**Способи витоку** вс **Способи проникнення** теми захисту може також включатися страхування цінності інформації від різних ризиків **повідомлення** **матеріально-речові** **співпраця** **передача** **акустичні** **вивідування** **надання** **оптичні** **спостереження** **Розголошення** **Витік** **Несанкціонований доступ** **Способи розголошення** **Способи витоку** **Способи проникнення** **повідомлення** **матеріально-речові** **співпраця** **передача** **акустичні** **вивідування** **надання** **оптичні** **спостереження** **пересилка** **розкрадання** **публікація** **перехоплення** **втрата** **копіювання**

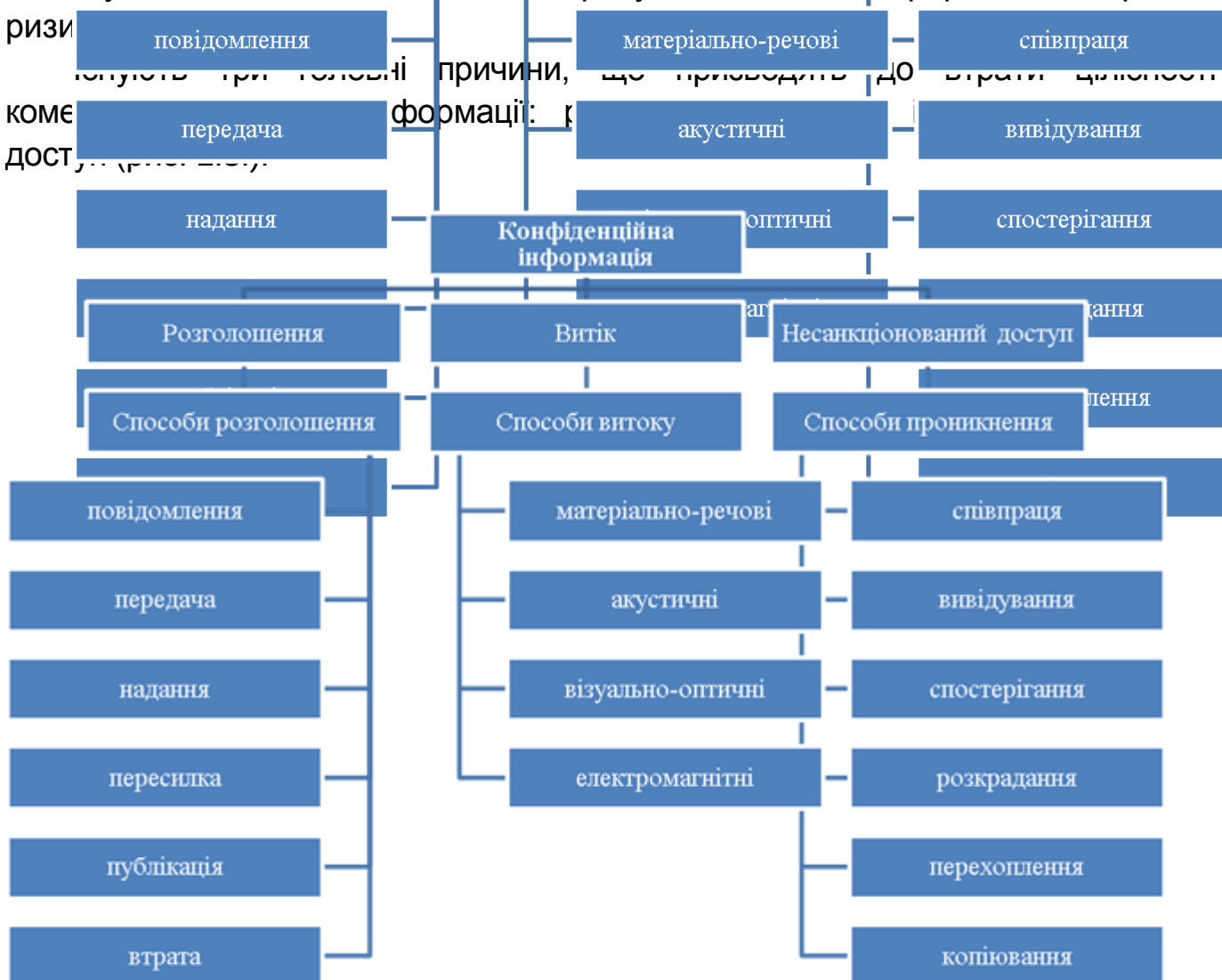


Рис. 1.5. Причини втрати цілісності комерційно значущої інформації суб'єктів господарювання

Під розголошенням ми розуміємо подію, що призвела в результаті умисних або необережних дій до отримання інформації суб'єктами, що не мають відповідного допуску та доступу до неї. Розголошення може здійснюватися різними способами. Це можуть бути повідомлення, передача, пересилка, публікація, втрата тощо. Здійснюється розголошення формальними і неформальними засобами надання інформації. До формальних каналів слід віднести переговори, ділові зустрічі, наради тощо. Неформальними каналами слугують особисті зустрічі, листування, виставки, конференції, засоби масової інформації тощо. Зазвичай, розголошення конфіденційної інформації відбувається в результаті некомпетентності співробітників, невиконання правил захисту секретних відомостей.

Під витоком ми розуміємо неконтрольований процес передачі конфіденційної чи таємної інформації (комерційної таємниці) за межі підприємства або певного кола осіб. Реалізація просочування інформації відбувається за допомогою технічних каналів. Каналом витоку інформації називається фізичний шлях конфіденційних відомостей, при використанні яких зловмисник може отримати доступ до інформаційних ресурсів, що охороняються. Канали просочування інформації класифікуються за способом перенесення інформації на: матеріально-речові, акустичні, візуально-оптичні та електромагнітні.

Несанкціонованим доступом є умисна дія, спрямована на отримання конфіденційної чи таємної інформації особою, що не має відповідних прав доступу до неї (навіть при наявності допуску). Здійснюється несанкціонований доступ за допомогою різних методів, до яких відносяться підкуп співробітників, шантаж з наступним спонуканням до співпраці, безпосереднє проникнення на об'єкт та ін.

Охарактеризувавши завдання адміністративно-правового забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів господарювання, перейдемо до розгляду рівнів її забезпечення. Ми виокремлюємо наступні рівні адміністративно-правового забезпечення інформаційної безпеки суб'єктів господарювання:

- доктринальний;
- законодавчий;
- нормативно-технічний;
- процедурний;
- програмно-технічний.

На *доктринальному рівні* приймаються документи, що визначають напрями державної політики інформаційної безпеки, формулюються цілі і завдання, шляхи і засоби їх досягнення. Прикладом такого документу є Доктрина інформаційної безпеки України [32].

На *законодавчому рівні* створюється і підтримується комплекс заходів, спрямованих на адміністративно-правове регулювання і забезпечення ІБ, які відображаються в законах та інших правових актах (укази Президента, постанови Уряду та ін.). Найважливішим завданням цього рівня виступає формування механізму, що дозволяє погоджувати процес розробки законів з прогресом в сфері інформаційних технологій.

На *нормативно-технічному рівні* розробляються стандарти, керівні матеріали, методичні матеріали та інші документи, що регламентують процеси розробки, впровадження та експлуатації засобів забезпечення ІБ. Одним із головних завдань цього рівня являється приведення російських стандартів у відповідність з міжнародним рівнем інформаційних технологій.

Уперше в США в 1906 р. був прийнятий закон про захист інформації. Нині там налічується близько 500 законодавчих актів, що регулюють питання щодо захисту інформації, ІБ, протидії комп'ютерним злочинам тощо. Американська адміністрація розглядає проблеми ІБ, як один з найважливіших елементів національної безпеки країни. На рівні організації (підприємства) здійснюються конкретні заходи щодо забезпечення ІБ. Склад і зміст в основному визначаються особливостями конкретної організації або підприємства. В основі подібних заходів лежить політика ІБ. Вона є сукупністю документованих управлінських рішень, метою яких є забезпечення захисту інформації і пов'язаних з нею ресурсів. Вона визначає стратегію, необхідну кількість засобів і ресурсів, що виділяються організацією на забезпечення належної ІБ. Політика ІБ формується на основі проведення аналізу існуючих ризиків та загроз інформаційній системі підприємства.

На *процедурному рівні* (рис. 1.6.) визначаються безпосередні заходи щодо забезпечення ІБ суб'єкта господарювання. До них можна віднести управління персоналом, фізичний захист і планування роботи.

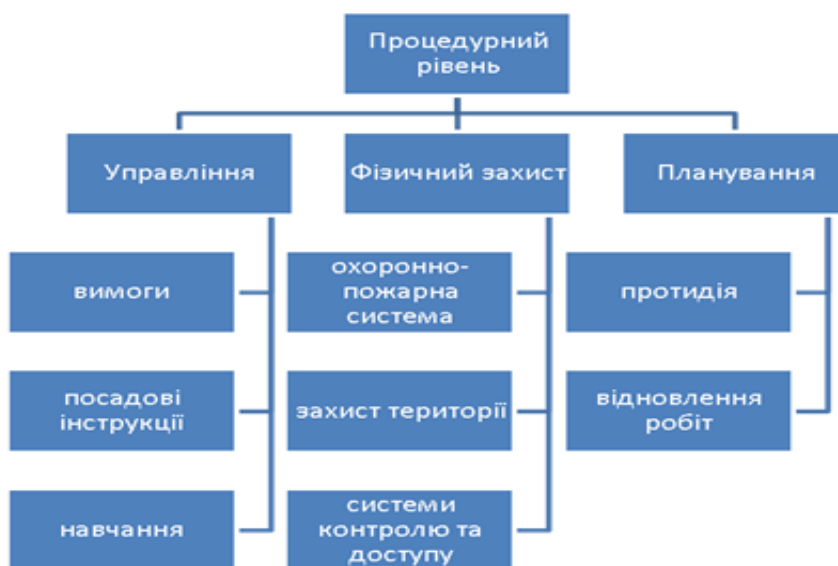


Рис. 1.6. Заходи щодо забезпечення ІБ суб'єкта господарювання на процедурному рівні

На *програмно-технічному рівні* здійснюється захист устаткування програмних засобів та інформаційних ресурсів. Реалізується це за допомогою сервісів безпеки:

- ідентифікація та аутентифікація;
- розмежування доступу;
- протоколювання і аудит;
- шифрування;
- екранування;
- забезпечення цілісності;
- забезпечення доступності;
- забезпечення стійкості.

При усьому існуючому на сьогодні багатстві вибору програмно-технічних рішень забезпечити ІБ суб'єктів господарювання на цьому рівні досі залишається непростим завданням. Причиною цього слугує стрімкий розвиток інформаційних технологій за наступними напрямками:

- підвищення швидкодії систем (спрощує розшифровку);
- розвиток мережевих технологій (призводить до збільшення числа зловмисників);
- значне зростання програмних продуктів, незахищених належним чином у зв'язку з високою конкуренцією на ринку;
- створення і розвиток нових інформаційних сервісів.

Надзвичайно важливим залишається правовий аспект забезпечення ІБ, пов'язаний з необхідністю вдосконалення законодавчої бази в цій сфері. Наприклад, досі не вирішено питання про статус електронно-цифрового підпису, хоча ще 22.05.2003 р. був ухвалений закон «Про електронний цифровий підпис». Останнім часом з'явилася неприємна тенденція просочування інформації з державних баз даних.

Ситуація ускладнюється тим, що українські інформаційні технології значною мірою відстають від світових стандартів, слабо розвинена вітчизняна індустрія засобів інформатизації, телекомунікацій і зв'язку.

У сучасних умовах тільки на цій основі можливі створення наукових технологій, технологічне переозброєння промисловості, примноження досягнень вітчизняної науки і техніки.

Це змушує органи державної влади при створенні інформаційних систем закуповувати імпорتنу техніку і залучати іноземні компанії. В результаті підвищується вірогідність несанкціонованого доступу до оброблюваної

інформації і зростає залежність України від іноземних виробників комп'ютерної техніки.

Центральною проблемою в розробленні методів організаційного захисту інформації є формування дозвільної (обмежувальної) систем і доступу персоналу до конфіденційних відомостей, документів і баз даних. **Важливо чітко й однозначно встановити: хто, кого, до яких, відомостей, коли, на який період і як допускає.**

Дозвільна система доступу вирішує такі завдання: забезпечення співробітників усіма необхідними для роботи документами та інформацією; обмеження кола осіб, які допускаються до конфіденційних документів; унеможливлення несанкціонованого ознайомлення з документом.

Ієрархічна послідовність доступу реалізується за принципом **«чим вища цінність конфіденційних відомостей, тим менше співробітників можуть їх знати»**. Відповідно до цієї послідовності визначається необхідний ступінь посилення захисних заходів, структура рубежів (ешелонів) захисту інформації. Доступ співробітника до конфіденційних відомостей, який здійснюється згідно з дозвільною системою, називається санкціонованим. Дозвіл (санкція) на доступ до цих відомостей завжди є строго персоніфікованим і видається керівником в письмовому вигляді: наказом, що затверджує схему посадового чи іменного доступу до інформації, резолюцією на документі.

Методи та засоби захисту інформації в рамках системи захисту повинні регулярно змінюватись з метою запобігання їх розкриття зловмисником. Конкретна система захисту інформації фірмі завжди є строго конфіденційною. Спеціалісти, які розробляли систему, ніколи не повинні бути її користувачами.

Кожен співробітник незалежно від свого службового становища або ступеня близькості з керівником фірми повинен володіти тільки тією інформацією, яка йому необхідна для роботи.

Проте зазначені напрями формування ефективної системи захисту інформаційної безпеки компанії будуть не дієвими, якщо до уваги не брати **людський фактор**. *Працівник компанії є одночасно основною силою забезпечення дієвості такої системи і, одночасно, її основним руйнівником.*

Для людини вміння зберігати секрети – одна з найцінніших якостей. Для компанії так само властивість зберігати корпоративні секрети є пріоритетним для забезпечення інформаційної безпеки. А в масштабах суспільства збереженість інформації рівноцінна глобальній безпеці. Інформація має необмежену цінність – саме через це кожен етап її використання потребує скрупульозного захисту. Загрози інформаційним системам подібні айсбергу. Його вершина – зовнішні загрози: віруси, хакерські атаки і спам тощо, захист

від яких здійснюється практично на кожному підприємстві. Проте, під водою залишається невидима частина – внутрішні загрози: саботаж, викрадення конфіденційних даних, недбале ставлення до своїх обов'язків. Близько 80 % втрат, пов'язаних з порушенням інформаційної безпеки, спричиненої витоком конфіденційної інформації, відбуваються в середині компанії.

Стрімке зростання ризику витоку інформації викликаний серією корпоративних скандалів у зв'язку з розголошенням конфіденційних даних. Більшість таких інцидентів показало, що прогалини у фізичній безпеці бізнесу не є результатом зловмисної активності. Зокрема, частіше за все загрозу становлять працівники компанії. Таке може статися, коли працівник відправляє електронне повідомлення з вкладеними документами конфіденційного характеру, про які працівник міг і не знати. Інакше працівник відправляє важливі дані через загальнодоступний поштовий веб-сервер чи копіює їх на мобільний пристрій і в такий спосіб дані потрапляють у незахищене середовище. Є й інша категорія працівників, які умисно, з власної вигоди, неприязного ставлення до керівництва тощо передають конфіденційну інформацію конкурентам.

За даними дослідження:

75 % витоку конфіденційної інформації відбувається через співробітників компанії;

25 % через використання технічних каналів;

25 % працівників компанії заявили, що є «чесаними» працівниками і за жодних умов не продадуть комерційну таємницю;

25 % готові завжди продавати інформацію;

50 % залежно від обставин.

Чому співробітники розголошують комерційну таємницю? На це питання дамо відповідь цифрами:

■ балакучість співробітників, особливо пов'язана із вживанням алкоголю й спілкуванням у дружніх компаніях – 32 %;

■ прагнення співробітників заробити гроші будь-яким способом, за принципом «гроші не пахнуть» – 24 %;

■ відсутність служби безпеки фірми – 14 %;

■ «радянська» звичка персоналу ділитися досвідом, давати поради, повчати – 12 %;

■ безконтрольне використання інформаційних і копіювальних засобів на фірмі – 10 %;

■ психологічні конфлікти між співробітниками, між співробітниками й керівництвом – 8 % [33].

Нижче наводимо приклади найбільш гучних справ, пов'язаних з витоком конфіденційної інформації через людський фактор.

- У 1993 р. за шахрайство щодо фірми *British Petroleum (BP)* було затримано й оштрафовано двох злочинців. Керівництво *BP* було впевнене в тому, що їм вдалося створити надійну систему забезпечення інформаційної безпеки, однак більшість процедур залишилися незахищеними від нелояльних співробітників, які мали безперешкодний доступ до конфіденційної інформації. Один із фігурантів справи скуповував інформацію у співробітників *BP*, а інший як брокер продавав її на «біржі» конкурентам. Тільки після спеціальної операції зазначених осіб фірма *Serious Fraud Office* викрила їхню діяльність. У результаті діяльності цих «брокерів» *BP* було завдано шкоди на кілька мільйонів фунтів стерлінгів.

- Черговою жертвою вічної війни між Кока-колою та Пепсі стала секретарка штаб квартири Кока-коли, розміщеної в Атланті (США). Хойя Уільямс висунуто обвинувачення у крадіжці проб продукції і конфіденційних документів та спроби їх продати конкурентам. Склянку із зразком нового напою Кока-коли і документацію із зразком його рецепту Уільямс викрала зі свого офісу літом минулого року. Двоє її співучасників вийшли на представників Пепсі з пропозицією купити в них викрадені зразки за 1.5 млн доларів США. Але Пепсі ув'язуватись у кримінальну історію не захотіла і звернулася в поліцію. За заявою *Associated Press*, якщо суд присяжних визнає Вільямс винною, їй загрожує 10 років тюремного ув'язнення та штраф у розмірі 250 тис. доларів США.

- У 2000 році фінська фірма «Кеміра» під виглядом створення на базі ТОВ «Фосфорит» (Росія) спільного підприємства з випуску складних мінеральних добрив отримала повну інформацію про основні фонди, технологію і номенклатуру виробничої продукції. Пізніше від планів створення СП відмовилася. Через деякий час ця ж фірма вийшла на європейський ринок добрив з новим продуктом, за хімічним складом цілком тотожним тому, що випускає російська компанія. Як наслідок низка європейських замовників відмовились від продукції ТОВ «Фосфорит» на користь дешевшої фірми «Кеміра».

- У жовтні 2002 року фірма *Merrill Lynch* відправила електронний лист компанії *Standard&Poor's*, в якому просила оцінити активи банку *Commerzbank*. Отже, зміст листа було розкрито, що в кінцевому результаті змусило банк виступити із заявою про своє фінансове становище.

- У жовтні 2002 року внутрішній документ компанії *Dell Computer* з інформацією про плани виходу фірми на ринок кишенькових комп'ютерів був викрадений та опублікований на одному з французьких веб-сайтів.

- У лютому 2004 року відбувся витік вихідних кодів *Windows 2000* та *Windows NT 4* з вини одного з партнерів *Microsoft* із розробки коду.

- У вересні 2004 року колишній працівник служби технічної підтримки фірми *Teledata Communication* був визнаний винним у справі про викрадення та продаж 30 000 довідок про кредитні операції клієнтів компанії.

- У жовтні 2004 року в компанії *ChoicePoint*, яка надає послуги з ідентифікації особи, відбувся витік конфіденційної інформації про 145 тисяч громадян США. У зв'язку з цим інцидентом компанія виплатила 11.4 млн доларів США компенсації.

- У грудні 2004 року компанія *Apple* подала в суд на трьох членів мережі *Apple Developer Connection*, звинувативши їх у розголошенні версії операційної системи *Mac OS X* під кодовою назвою *Tiger* до її офіційного виходу. Підозрюють, що відповідачі використали для цієї мети P2P-мережу *BitTorrent*.

- У березні 2005 року компанія *LG* подала в суд на своїх працівників, які підозрювались у крадіжці секретних технологій з метою продажу їх конкуруючій компанії *Pantech*.

- У червні 2005 року номери 40 млн кредитних карток всіх провідних компаній світу були викрадені в компанії *CardSystems*, яка займається обробленням транзакцій по кредитним карткам.

- У червні 2005 року стало відомо про розслідування лондонською поліцією справи про співробітника індійського центру телефонного обслуговування, підозрюваного у викраденні конфіденційної інформації про тисячу рахунків у британському банку.

- У травні 2005 року набула розголосу резонансна справа за якою в Ізраїлі 18 керівників великих компаній були затримані за промислове шпигунство. Серед 18 затриманих – чиновники вищого ешелону таких компаній, як кабельний телеканал «Йєс», провайдери мобільного зв'язку «Пелефон» і «Селлком» і фірми «Майєрс», яка має ексклюзивні права на постачання в Ізраїль автомобілів «Вольво», «Хонда», «Ягуар», «Міцубісі» і «Рено». Їх звинувачують у тому, що найняли служби приватного розшуку для одержання секретної інформації про діяльність конкурентів. Керівники детективних бюро також затримані для допитів. За даними слідства, приватні детективи впровадили за допомогою інтернет-технологій у комп'ютерні мережі вказаних їм компаній вірус «Троянський кінь», з допомогою якого майже півтора року мали доступ до будь-якої інформації, що міститься в пам'яті комп'ютерів, і навіть могли маніпулювати деякими операціями. Глава департаменту ізраїльської поліції з боротьби з шахрайствами Роні Хінді назвав «справу про Троянського коня» «одним із найбільших скандалів у галузі промислового шпигунства в історії Ізраїлю». Розробником «Троянського коня» був ізраїльський громадянин Михайло Хаєфраті, заарештований у травні 2005 року в Англії на прохання

правоохоронних органів Ізраїлю. Встановлено, що програміст продав свій вірус ізраїльським детективним агентствам, модифікувавши його для спостереження за комп'ютерною інформацією конкретних компаній.

Перераховане вище демонструє, що навіть виконуючи нормативні вимоги із захисту інформації, витік конфіденційних даних може мати руйнівний вплив на бізнес. Ці приклади також підтверджують, що для запобігання подібних інцидентів необхідні спеціальні рішення, направлені на захист як від умисних, так і від неумисних порушень корпоративних правил та норм.

Від 70 до 80 % втрат від порушень у сфері інформаційних технологій відносяться до атак з середини компанії. При цьому топ-менеджери компанії досить часто недооцінюють збитки, яких можуть завдати їх бізнесу співробітники.

Для того, щоб вибудувати ефективну систему інформаційної безпеки, необхідні три складові:

1. Чітке розуміння того, що підлягає захисту.
2. Обізнаність про наявні та потенційні загрози.
3. Запобігання загрозам інформаційної безпеки.

Якщо раніше зловмисники атакували переважно малі й середні компанії зі слабкою системою інформаційної безпеки, то тепер свою увагу вони дедалі частіше зосереджують на потужних організаціях, які володіють великими інформаційними базами. Дрібних зловмисників замінили професіонали, мета яких – інформація. Вони використовують не прогалини в технологіях, а слабкі місця в бізнес-процесах.

До цих пір системи ІТ-безпеки були схожі на «глухі фортечні стіни» з чіткою охороною всіх входів. Але сьогодні такого захисту недостатньо. Для того щоб залишатися захищеною, компанія повинна бути прозорою – так, щоб жоден процес не відбувався поза моніторингом та контролем.

Корпоративні скандали та масові витіки конфіденційної інформації приводять до прийняття нових законодавчих норм та правил і керівництво компаній повинно чітко відслідковувати зміни у вітчизняному та міжнародному правовому полі. Якщо компанія не вживає необхідних дій для забезпечення безпеки інформації своїх замовників, то результатом може бути втрата довіри, підрив репутації, зниження вартості акцій, штрафи, і, можливо, кримінальна відповідальність для відповідальних керівних осіб.

Організації, які ефективно впроваджують систему захисту інформаційної безпеки, відповідно до міжнародних стандартів (Міжнародний стандарт ISO 17799. Інформаційні технології – практичні правила управління інформаційною безпекою, Стандарт BS ISO/IEC 27001:2005 (BS 7799-2:2005), Стандарт BS ISO/IEC 17799:2005 (BS 7799-1:2005), Стандарт BS ISO/IEC

17799:2005 (BS 7799-1:2005) тощо) та національного законодавства, мають вагому перевагу перед інвесторами. Інформаційна безпека вийшла за рамки процесу управління ризиками, тепер вона має статус **фундаментального елементу ведення бізнесу**.

Кількість внутрішніх атак у компаніях різних сфер бізнесу на сьогодні перевищує кількість зовнішніх. Причому кількість внутрішніх атак за останній рік більша, ніж у два рази: з 14 % від загальної кількості порушень інформаційної безпеки минулого року до 35 % у поточному році [33].

Найбільш поширеними із внутрішніх загроз є:

- неавторизований доступ до системи (сервер, персональний комп'ютер, база даних);
- неавторизований пошук чи перегляд конфіденційних даних;
- спроби обійти або зламати систему безпеки чи аудиту;
- зміни чи знищення конфіденційних даних;
- зберігання або оброблення конфіденційної інформації в системі, не призначеній для такої роботи.

Внутрішні атаки на інформаційні системи завдають великої шкоди не тільки фінансовому стану компанії. Витік конфіденційних даних – це серйозний удар по репутації компанії. Технічно витік інформації може відбутися кількома каналами через:

- поштовий сервер – за допомогою електронної пошти;
- проксі-сервер – при використанні відкритих поштових систем;
- принтер – при фізичному друку документів;
- мобільні накопичувачі різного роду – дискети, диски, переносні пристрої з флеш-пам'яттю і вмонтованим жорстким диском.

Загрози зі сторони власного персоналу не можливо попередити зі 100 % гарантією, але ними потрібно управляти і зводити до мінімуму. Створюючи повномасштабну систему інформаційної безпеки, слід брати до уваги всі можливі способи здійснення внутрішніх атак та шляхів витоку інформації. Необхідними є системи захисту, які дають змогу контролювати інформацію через кожен вузол мережі і блокувати всі спроби несанкціонованого доступу до конфіденційних даних.

Забезпечення безпеки конфіденційної інформації – не тільки частина управління ризиками, але й фундаментальний елемент ведення бізнесу.

Ядро сучасної системи безпеки – управління ризиками. До функцій цієї системи належать:

- фіксація фактів порушення політики інформаційної безпеки;
- класифікація інцидентів за ступенем критичності й визначення порядку реагування на них;

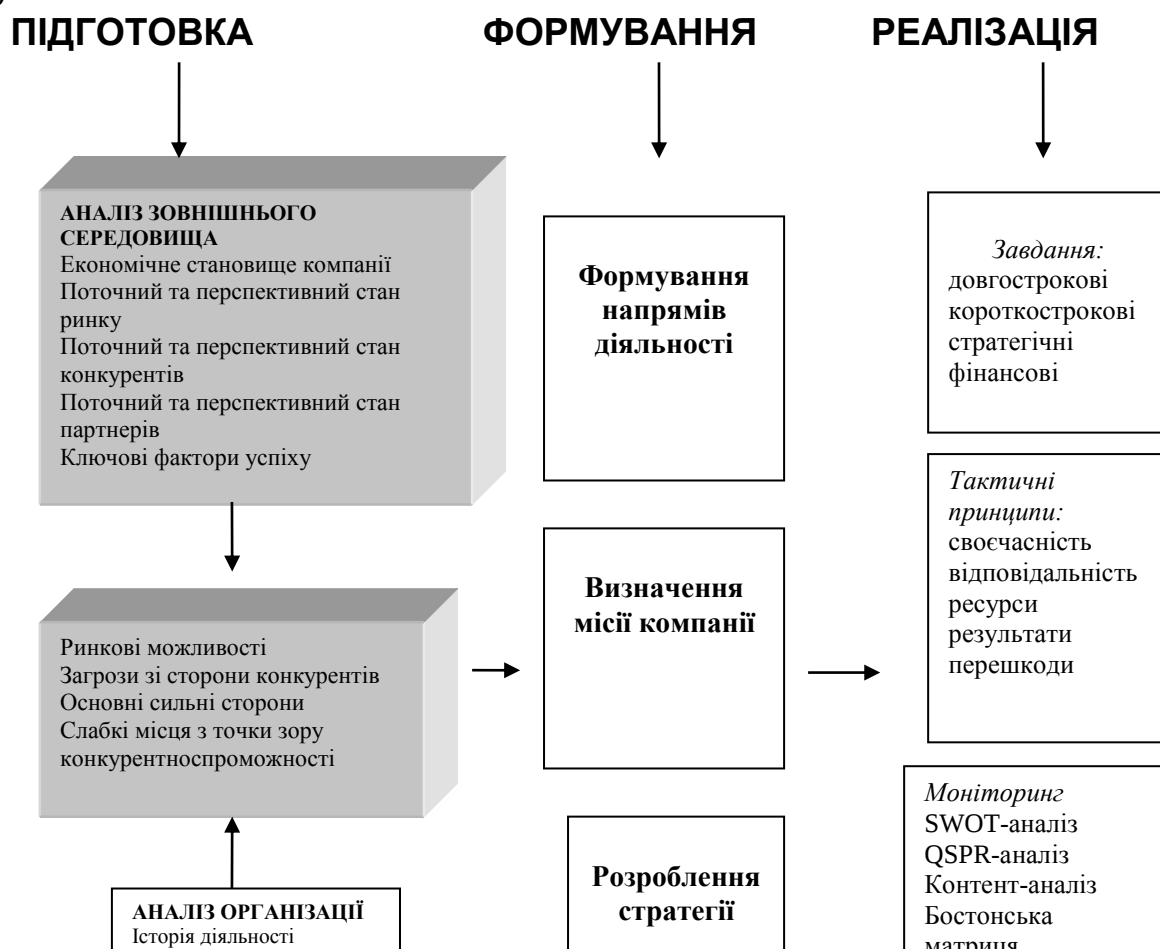
– ретроспективний аналіз порушень.

У рамках реалізації системи інформаційної безпеки вирішуються такі завдання:

- контроль над найбільш імовірними каналами витоку інформації;
- моніторинг доступу співробітників до корпоративних інформаційних ресурсів;
- зберігання архіву операцій з документами;
- виявлення у вихідному потоці електронної пошти повідомлення, які можуть передбачати загрозу витоку конфіденційної інформації;
- виявлення у вихідному HTTP-потоці дані, які можуть передбачати загрозу витоку конфіденційної інформації;
- виявлення не бажаної активності користувачів у мережі, яка може передбачати загрозу витоку конфіденційної інформації. Здійснюється моніторинг на рівні файлових операцій;
- контроль використання мобільних пристроїв зберігання інформації, пристроїв передачі інформації та комунікативних портів;
- архівування поштової кореспонденції. Дає змогу систематизувати й контролювати історію корпоративної поштової кореспонденції та здійснювати ретроспективний аналіз порушень витоку конфіденційної інформації.

Зауважимо, що така система інформаційної безпеки компанії може ефективно здійснюватись виключно за умови достатньої технічної підтримки.

Будь-який бізнес не може почати працювати без вивчення середовища в якому буде працювати компанія. Схематично цей процес можна зобразити наступним чином.

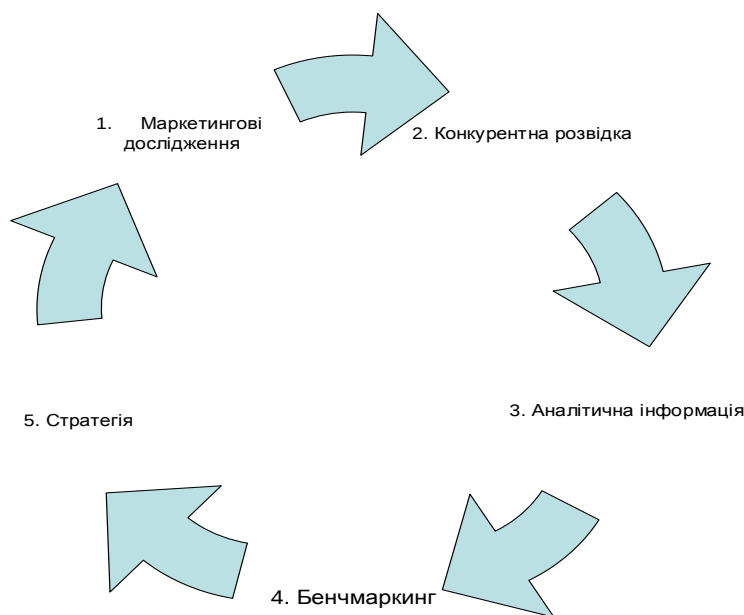


Виділені два блоки безпосередньо належать до діяльності конкурентної розвідки та характеризують її завдання у стратегічному плануванні розвитку бізнесу. Така конкурентна розвідка сприяє системності в роботі компанії. Завдячуючи тому, що конкурентна розвідка «підсвічує» цілі, вона допомагає знайти відповіді на питання «хто», «що», «де» і «коли», сприяє злагодженості в стратегічному плані. При ефективній діяльності конкурентної розвідки вищий менеджмент завжди в курсі ситуації, а це – ключовий елемент прийняття рішень.

Конкурентна розвідка не повинна бути виключно розвідкою конкурентів. Це повинна бути ринкова розвідка, маються на увазі не маркетингові дослідження, а дослідження ринку. Сьогодні все змінюється так швидко, що потрібен цілодобовий доступ до інформації упродовж семи днів тижня в режимі реального часу. Швидкі економічні, конкурентні, політичні й особливо технологічні зміни на ринках вимагають усе більш якісних способів фільтрації інформації, її організації та використання у власних інтересах.

Конкурентна розвідка, особливо коли вона використовується для прогнозування й аналізу сценаріїв, допомагає бути всеозброєною для конкурентних баталій, що вже почалися або ось-ось почнуться на ринку. Вона допомагає вивчати розвиток і можливості ринків, сприяє інформованості працівників, оскільки поінформованість співробітників по-справжньому окупається. Галузі, що швидко змінюються набирають сили, тому приходить «керувати хаосом» – постійно надходить маса інформації. У таких умовах потрібна чітко сформульована маркетингова стратегія, заснована на серйозних дослідженнях ринку, глибокій конкурентній розвідці, проробленій бізнес-розвідці, бенчмаркінгу й маркетингових дослідженнях (див. схему) [34, с. 211]. Конкурентна розвідка є життєво важливим елементом пошуку потрібних стратегій і їхньої реалізації. Якщо компанія має відповідні ресурси, то немає причин, з яких вона не може продовжити нарощувати свою частку на динамічно мінливих ринках.

Конкурентна розвідка – циклічний процес



Як правило, інформаційна система будь-якої великої компанії становить досить складну структуру, тому пріоритетне завдання при впровадженні нових підсистем – не порушувати її функціональність.

Зважаючи на це, формування системи інформаційної безпеки будь-якої компанії повинно відбуватися поетапно. Виділимо найбільш загальні етапи:

1. Визначення стану інформаційної системи компанії. Результатом цього етапу має бути розроблення Концепції захисту інформаційної системи компанії.

2. Розроблення та затвердження пакету нормативних актів захисту інформації в компанії. Підкреслимо, що цей етап повністю реалізовується на основі першого етапу. Результатом цього етапу є юридичне оформлення таких документів:

- Типове положення про інформацію на підприємстві;
- Положення про комерційну таємницю підприємства та правила її збереження;
- Наказ про визначення відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства;
- Методика визначення відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства;
- Службова записка про включення інформації до «Переліку відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства»;

– Наказ про затвердження Переліку відомостей, що складають комерційну таємницю підприємства;

– Положення про дозвільну систему доступу співробітників підприємства та представників сторонніх організацій до відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства;

– Договір про захист комерційної інформації (про конфіденційність);

– Зобов'язання співробітника підприємства про збереження комерційної таємниці;

– Зобов'язання-попередження про збереження комерційної таємниці при звільненні з підприємства;

– Угода про конфіденційність з відвідувачем підприємства;

– Інструкція з організації і ведення на підприємстві діловодства документів, що містять комерційну таємницю.

3. *Впровадження організаційно-технічних заходів захисту інформаційної системи компанії.* Результатом цього етапу є інсталяція програмних продуктів та їх інтеграція в інформаційну систему.

У міру того, як у компанії складалася концепція розвитку бізнесу, вирізнилися три основних концептуальних напрями в діяльності конкурентної розвідки:

1. Яким чином можна одержати додаткові інновації для досягнення поставлених цілей?

2. Яким чином компанія може виявити потенціал співробітників, їхні знання та ідеї і використовувати все це на практиці?

3. Яким чином з максимальною повнотою використовувати потенціал нових інформаційних технологій у сфері комунікацій (як усередині компанії, так і зовні), щоб досягти найбільшого результату?

У своїй книзі «Бізнес зі швидкістю думки» («Business at the Speed of Thought») Білл Гейтс писав: *«Я абсолютно переконаний у простій, але ефективній істині. Найкращий спосіб виділитися з кола конкурентів і відірватися від них – це висококласне використання інформації. Те, як ви збираєте інформацію, управляєте інформацією і використовуєте її, визначає, чи досягнете ви успіху, чи зазнаєте поразки. Інформаційні потоки – це система кровообігу вашої корпорації, тому що вони дозволяють вам домогтися максимальної віддачі від ваших співробітників і вчитися у споживачів вашої продукції»* [35, с. 43].

Можна дати кілька загальних зауважень щодо створення системи інформаційної безпеки підприємства. По-перше, фізична захищеність організації має розглядатися в тісній взаємодії з інформаційною, однак ототожнювати їх не слід, адже заволодіти таємницями компанії сьогодні можна і не проникаючи в приміщення за міцними стінами. Досить потрапити в

інформаційну систему, щоб отримати потрібні дані, вивести з ладу елементи корпоративної мережі або заблокувати доступ до інформаційних ресурсів.

По-друге, захист «всього й від усіх» не є раціональним і навряд чи принесе очікувані результати. Слід чітко визначити, яку інформацію потрібно оберігати в першу чергу й від кого. Для цього проводять аналіз можливих шляхів реалізації навмисних і випадкових атак, розробляють модель потенційного порушника, яка враховує його кваліфікацію, наявні засоби для здійснення атак, час дії, та прогнозують потенційні збитки.

По-третє, у середовищі, де людський фактор становить чи не найбільшу загрозу, особливо актуальним стає метод «батога і пряника». Йдеться про те, що організаційні та адміністративні заходи варто поєднувати з соціально-психологічними. Перші передбачають створення необхідної правової бази шляхом розроблення організаційно-розпорядчих документів, на яких будується діяльність служб безпеки й відділів захисту інформації. Заходи ж соціально-психологічного характеру складаються з двох основних напрямів: правильного підбору кадрів і застосування матеріальних та моральних стимулів. За даними західних фахівців, від правильного підбору та стимулювання персоналу щонайменше на вісімдесят відсотків залежить збереження корпоративних таємниць. Одними з першочергових завдань досвідченого керівника вважають створення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині організації, зниження плинності кадрів, формування «фірмового патріотизму». Не варто нехтувати впровадженням справедливої системи матеріальних винагород, створенням можливостей для професійного росту та для участі персоналу в прийнятті рішень. Тільки отримуючи максимальне задоволення від своєї роботи, працівник здатен виконувати свої обов'язки найбільш плідно.

1.6. Вплив інформаційних війн на безпеку бізнесу та механізм протидії інформаційній зброї

Війна інформації на сьогодні стала одним із найнебезпечніших видів зброї. Користування компроматами, виливання бруду, підкидання неправдивої інформації, намагання за допомогою інформації ввести в оману стало для багатьох сенсом життя. Інформація має вплив на маси, тобто за умови вдалого маніпулювання свідомістю мас можна досягти практично будь-якої мети – знищити опонента, прибрати з дороги конкурентів [36, с. 108].

Зараз арсенал інформаційних технологій соціального впливу настільки розвинувся, що раніше безсистемні намагання задіяти у сфері міждержавних інтересів масову свідомість перетворилися в чітко працюючу індустрію.

Водночас відомо, що потужні інформаційні технології, які отримали назву інформаційних війн, мають тисячолітню історію. Уже в біблійній легенді згадано Гедеона, який під час війн регулярно вдавався до залякування ворога. Одного разу він так залякав супротивника, що той розгубився і завдав удару своїм військам. Прикладів інформаційного впливу на моральну, духовну стійкість супротивника можна знайти чимало і в древньому Римі, і в епоху феодалізму (боротьба з «єрессю», за «істинну віру» тощо), і в подальшому. Особливого значення інформаційні війни набули в ХХ столітті, коли газети, радіо, а потім і телебачення стали справді засобами масової інформації, а поширювана через них інформація – справді масовою. Уже в 20-х роках США вели радіопередачі на регіони своїх «традиційних інтересів» – країни Латинської Америки, Великобританія – на свої колонії. Німеччина, яка домогалася перегляду умов Версальського миру, – на німців Померанії та Верхньої Сілезії в Польщі, студентів – у Чехії. У 30-ті роки, на думку американського соціолога Сіпмана, «жодна з політичних криз не обходилася без акомпанементу радіо. Громадянська війна в Іспанії, боротьба Китаю з Японією, мюнхенська криза – усе це було відображено в нових, скрипучих симфоніях на коротких хвилях». Тоді ж, у 30-х роках, інформаційні війни перестають бути додатком до збройних і перетворюються в самостійне явище, зокрема, німецько-австрійська радіовійна 1933-1934 рр. з приводу приєднання Австрії до рейху. Саме тоді з'явилося і набуло поширення поняття «інформаційний агресор». Мета інформаційної війни – послабити моральні й матеріальні сили супротивника, посилити власні. Вона передбачає заходи пропагандистського впливу на свідомість людини в ідеологічній та емоційній галузях. Очевидно, що інформаційна війна – складова частина ідеологічної боротьби. Здавалось б з розпадом комуністичної системи мали б зникнути й інформаційні війни як явище, але цього не трапилося. Лише за офіційними даними, 120 країн здійснюють чи закінчили акції впливу на інформаційний ресурс супротивника. І цьому є щонайменше два пояснення. По-перше, національні інтереси країн світового співтовариства відрізняються не тільки в ідеологічній сфері. По-друге, важливою є псевдогуманність інформаційних війн. Вони не призводять безпосередньо до кровопролиття, руйнувань, при їх веденні немає жертв, ніхто не позбавляється їжі, даху над головою. І це породжує небезпечну безпечність у ставленні до них. Тим часом, руйнування, яких завдають інформаційні війни в суспільній психології, психології особи, за масштабами і за значенням цілком співмірні, а часом і перевищують наслідки збройних війн [37, с. 75].

Батьком вітчизняного досвіду ведення інформаційних війн вважають Богдана Хмельницького. За допомогою розвідувальної та контррозвідувальної служби Богдан Хмельницький шляхом поширення дезінформації прагнув посіяти у ворожому війську непевність у власних силах, панічний настрій. У своїх універсалах до населення та інструкціях до розвідників гетьман наполягав на необхідності створення в стані противника відчуття приреченості, напруги та непевності. Отже, вперше в практиці вітчизняного воєнного мистецтва застосовувалися принципи ведення так званої психологічної війни. Такі методи використовував український гетьман у вирішальних битвах з ворогом під Корсунем, Пилявцями та Берестечком.

Так, перед Корсунською битвою, що завершилася перемогою українців наприкінці травня 1648 р., Б.Хмельницький зумів блокувати інформацію про реальний стан речей у своєму таборі й поширив неправдиві свідчення про кількість козацького війська. Внаслідок цього командувач польською армією М.Потоцький почав ухилятися від бою, втратив стратегічну ініціативу і вже задовго до безпосередньої битви зазнав психологічної поразки.

Психологічний чинник був визначальним і під час перемоги української армії над поляками під Пилявцями у вересні того ж року. Вдалими маневровими діями Б.Хмельницький створив несприятливі умови для розташування оборонного табору польських військ. Це натомість викликало невпевненість коронного командування у своїх діях, яка поширилася й на особовий склад. Учасник тих подій з польського боку занотував у своєму щоденнику: «...У таборі ніякої дисципліни, ніякого авторитету вождів. Вночі після паролю стріляли, кричали, і ніхто за це не одержував догани, бо однаковий страх охоплював усіх, так що не було абсолютно ніякого порядку». Окрім того, на другий день битви, 22 вересня, за наказом гетьмана до ворожого табору потрапляє полонений козак, переодягнений священиком. Незважаючи на тортури, він повідомляє про прихід на допомогу Хмельницькому кількох десятків тисяч татар. Насправді ж союзницькі війська налічували до п'яти тисяч вояків. Проте хитрий гетьман організував їм надзвичайно гучну зустріч: було дано салют з гармат і мушкетів. Цей факт та попередня дезінформація мужнього козака спричинили те, що серед поляків поповзла страхітлива чутка: до Хмельницького надійшла тридцятитисячна кримська орда! Можливо, саме відтоді пішла відома народна приказка: «У страху очі великі».

Засилання до противника «підставних» полонених відбувалося неодноразово й під час подальшого ведення бойових дій. Це стало важливим складовим елементом «психологічної війни» Б.Хмельницького. Адже ворог не сподівався, що козацькі «язики», мужньо витримуючи жорстокі тортури, будуть давати наперед запрограмовані й вигідні для українців свідчення.

Коли під час Збаразько-Зборівської кампанії та боротьби з полками Данила Нечая польський воєначальник С.Лянцкоронський отримав від захоплених «язиків» відомості про підхід на допомогу козацькому полковнику начебто основних козацьких сил на чолі з самим Хмельницьким, він наказав відвести свої сили від Старокостянтинова. Зрозуміло, що це було простою дезінформацією, але завдяки їй Д.Нечай отримав оперативний простір для подальших дій. Так само вчинив полковник Станіслав-Михайло Кричевський під Лоевим, коли заслав козаків-«смертників» у табір литовського князя Януша Радзивілла й тим самим ввів його в оману щодо напрямку свого просування [38, с. 34-38].

Зважаючи на роль інформації в сучасному світі, американський дослідник М.Маклюен виводить цікаву тезу, яка звучить так: «Істинно тотальна війна – це війна за допомогою інформації. Її непомітно ведуть електронні засоби комунікації – це постійна і жорстока війна, у ній беруть участь буквально всі» [39].

У книзі В.Ф.Прокоф'єва «Тайное оружие информационной войны: атака на подсознание» визначається: інформаційна війна – це дії, початі для досягнення інформаційної переваги шляхом завдання шкоди інформації, процесам, що базуються на інформації та інформаційних системах супротивника при одночасному захисті власної інформації, процесів, що базуються на інформації і інформаційних системах [40, с. 19].

Інформаційна війна розглядає інформацію як окремий об'єкт або як потенційну зброю та вигідну ціль. Інформаційну війну можна розглядати як якісно новий вид бойових дій, активну протидію в інформаційному просторі. Інформаційна війна – це атака інформаційної функції незалежно від засобів, які застосовуються.

У веденні стратегічних інформаційних війн застосовується специфічна зброя. Ця зброя не завдає фізичної шкоди, але може призвести до справжньої війни.

Інформаційна зброя – сукупність спеціалізованих (фізичних, інформаційних, програмних, радіоелектронних) методів і засобів тимчасового або безповоротного виводу з ладу функцій або служб інформаційної інфраструктури в цілому або окремих її елементів. Основна дія інформаційної зброї – блокування або спотворення інформаційних потоків та процесів прийняття рішень супротивника [41].

Як слушно зауважує вітчизняна дослідниця Д.Прокоф'єва, сучасні війни ведуться перш за все в інформаційній сфері, яка випереджає й безперервно супроводжує так званий «прямий контакт» протиборчих сторін. Як повідомлялося, для боротьби з потенціальним супротивником в експортне мережене обладнання США встановлюються чипи з логічними вірусами, які можуть бути активізовані в потрібний момент. Для боротьби з певними

особами є комп'ютерні програми обнуління банківських рахунків. І мабуть, багато є такого, про що ми не знаємо і можемо тільки здогадуватись [41].

Аналіз термінологічних понять «інформаційна зброя», «інформаційна війна» дає змогу зробити висновок, що вони пов'язані з такими факторами:

- інформаційно-комунікаційними – конвергенцією нових інформаційних технологій та їхнім впливом на різноманітні сфери діяльності і механізми функціонування суспільства;
- впливом масової культури на свідомість і поведінку людей за допомогою широкодоступних каналів передачі інформації;
- стандартизацією способу життя більшості населення;
- удосконаленням засобів маніпулювання людьми, тобто створенням на стан останніх таких регуляторних механізмів інформаційного впливу, які б допомогли протягом тривалого проміжку часу зберігати й підтримувати його для досягнення поставлених цілей.

Результатом інформаційних взаємодій може бути одержання інформації з метою власного розвитку й створення умов для розширення власного життєвого простору, а також навмисного (прямого) або ненавмисного впливу на цю інформацію з метою її перекручування та впливу на інформаційну інфраструктуру одного із суб'єктів інформаційної взаємодії (іншого об'єкта). Результат інформаційної взаємодії – це інформаційна війна, це завдання збитків інформаційній інфраструктурі супротивника шляхом порушення діяльності або функціонування певних її підсистем (елементів) чи зв'язків між ними [43, с. 121].

Засоби інформаційної війни – це такі засоби, які дають змогу здійснювати з інформацією, що передається, одержується або оброблюється, дії, які завдають шкоди інформаційній інфраструктурі об'єкта з метою одержання переваги в інформаційному просторі – процесах виробництва й використання інформаційних продуктів і послуг, елементах інформаційної інфраструктури, процесах технології оброблення, що належать до внутрішніх і зовнішніх інформаційних полів (складових інформаційного поля об'єкта).

Інформаційний простір компанії – це власне всі інформаційні потоки, які чинять вплив ззовні на бізнес, а також з середини. Останню групу визначає інформаційна політика компанії (захист власних конфіденційних даних, конкурентна розвідка, дезінформація тощо).

З огляду на це можна визначити структуру зовнішнього та внутрішнього інформаційного поля.

Структура зовнішнього інформаційного поля визначається зовнішнім інформаційним виглядом підприємства, що містить у собі:

- імідж, торговельна марка (бренд), репутація;
- канали доставки даних – ЗМІ, конференції, PR-акції;
- інформаційні технології – технології, інновації, нововведення;

- диференціацію продукції як засіб розширення свого життєвого простору;

- конкурентноздатність у сфері його діяльності;

- доступ до сучасних міжнародних інформаційних комунікацій.

Структура внутрішнього інформаційного поля визначається наявною інформаційною інфраструктурою об'єкта.

Припущення про наявність внутрішнього й зовнішнього інформаційних полів дає змогу визначити інформаційну війну як цілеспрямований вплив інформаційних просторів суб'єктів взаємодії (інформаційних систем і інформаційних продуктів) на інформаційний простір об'єкта впливу з метою завдання йому економічного збитку за рахунок дестабілізації функціонування його внутрішнього й зовнішнього інформаційного полів.

Як і в будь-якій війні в інформаційній війні теж є своя «мішень». Інформаційна мішень – це та частина інформаційного простору, яка в певний час «атакується» з метою досягнення найбільшого ефекту.

Перше й головне завдання – маніпулювання об'єктом впливу, вплив на топ-менеджмент (менеджерів вищого рівня управління), тобто на суб'єктів формування стратегії бізнесу. Мета такої маніпуляції найчастіше полягає у:

- внесенні у свідомість шкідливих ідей та поглядів;
- дезорієнтації та дезінформації;
- послабленні певних переконань, устоїв;
- залякуванні.

Оскільки під час інформаційної війни здійснюється вплив на психологічну сферу людини, мас чи певних соціальних груп, тому методи її ведення базуються на соціально-психологічних чинниках і дуже часто зводяться до навіювання або й так званих «брудних технологій». Майже ніколи реальні цілі інформаційної війни не афішуються, а навпаки маскуються якимось добропристойним приводом.

Фактори, які впливають на організацію й протидію різним формам інформаційних війн:

1. *Фактор часу.* Визначає оперативність і своєчасність вживання заходів із захисту підприємства від впливів, пов'язаних із проведенням інформаційних війн.

2. *Здатність захистити підприємство.* Характеризує рівень захищеності поточного стану підприємства з урахуванням захисту від всіх форм прояву інформаційної війни.

3. *Можливості атакуючої сторони.* Показує можливий рівень небезпеки для підприємства бути підданим інформаційним війнам з боку зовнішнього середовища.

4. *Величина ризику завдання збитків.* Враховує загальний ризик піддатися впливу загроз і одержати збиток, який має певний характер (фатальний, помірний, слабкий).

На основі наведених факторів сформуємо структуру механізму прояву факторів, яка характеризує протидію інформаційним війнам, подану в таблиці.

Структура механізмів прояву факторів [43, с. 94-96]

Прояв фактору	Елементи механізму прояву фактору
1. Оперативність і своєчасність вживання заходів із захисту підприємства від впливів, пов'язаних з веденням інформаційних війн	1.1. Своєчасна модифікація наявних на підприємстві програмно-апаратних засобів для захисту від атак. 1.2. Адаптація контуру захисту підприємства відповідно до вимог міжнародного стандарту загальних критеріїв (ЗК) ISO/IEC 14508. 1.3. Використання сучасних технологій, що відповідають «духу» часу й характеру проведених інформаційних війн. 1.4. Своєчасне й безперервне навчання персоналу у сфері інформаційної безпеки. 1.5. Швидка адаптація до змінних форм інформаційних війн за рахунок впровадження новітніх технологій забезпечення захисту від атак.
2. Рівень захищеності інформаційної системи з урахуванням всіх форм прояву інформаційної війни для поточного стану підприємства	2.1. Характеристика, рівень захищеності від атак всіх компонентів інформаційної інфраструктури. 2.2. Відповідність рівня захищеності інформаційної інфраструктури різних рівнів управління підприємства вимогам конфіденційності інформації, які визначають рівні доступу до неї. 2.3. Рівень адаптивності (адаптивність) системи захисту підприємства відносно різних форм ведення інформаційної війни, включаючи програмне забезпечення, технічні засоби, засоби адміністрування, забезпечення винятково авторизованого доступу до інформації й т. д. 2.4. Наявність програм переходу на стандарти загальних критеріїв ISO/IEC 14508 з метою стандартизації й уніфікації засобів захисту. 2.5. Наявність компонентів організаційної структури для реалізації задач підвищення рівня захищеності підприємства (створення й розвиток служби інформаційної безпеки підприємства). 2.6. Підвищення психологічної стабільності

персоналу підприємства і підтримка його на належному рівні для створення відповідного соціально-психологічного клімату.

3. Рівень небезпеки для підприємства зазнати інформаційних війн з боку зовнішнього середовища

3.1. Уразливість до атак з боку зовнішнього середовища на основі аналізу положення і конкурентноздатності його в галузі, конкурентноздатності галузі загалом у сформованих ринкових умовах (зовнішнє середовище).

3.2. Визначення найбільш уразливих місць, які можуть бути піддані атакам різних форм і змісту (рефлексивний підхід).

3.3. Визначення рівня соціальної напруженості в регіоні, на підприємстві (соціальний фактор).

3.4. Наявність потенційних шкідників на самому підприємстві, які використовують методи ведення інформаційної війни.

4. Величина ризику одержати збиток, що має певний рівень (фатальний, помірний, слабкий)

4.1. Зміст, характеристика збитку (матеріального, фінансового).

4.2. Визначення кількісних і якісних характеристик збитку.

4.3. Вибір критеріїв і правил для визначення ризиків.

4.4. Моделювання характеристик збитку від впливу інформаційних війн на основі моделей «порушника» і визначення найбільш несприятливих (сприятливих) сценаріїв розвитку подій у процесі організації системи захисту з метою мінімізації ризиків.

Механізми протидії інформаційній зброї та інформаційним війнам повинні базуватися на посиленні позитивних факторів – інформаційної інфраструктури й зменшенні (нейтралізації) негативних факторів, перепрограмуванні інформаційної інфраструктури на основі таких дестабілізуючих дій, як навмисна модифікація та інтерпретація інформаційних продуктів і їхніх похідних з метою виділення таких процедур, технологій маніпулювання ними, які б допомогли досягти переваги в матеріальній сфері.

Це завдання може бути вирішене за допомогою протидії й нейтралізації загроз інформаційних війн, які призвели б до посилення «розтискаючої» сили внутрішнього й зовнішнього інформаційних полів (позитивних факторів) і

зменшення впливу «стискаючої» сили з боку інших суб'єктів інформаційної взаємодії (негативних факторів). Протидія може мати пасивний (нейтралізуючий) і активний характер.

Пасивна протидія може містити в собі вирішення таких завдань:

1. Кількісна та (або) якісна оцінка поточного й необхідного рівня інформаційної безпеки при заданих рівнях конфіденційності інформації для різних рівнів управління підприємством.

2. Розроблення заходів щодо реінжинірингу системи безпеки ІС для досягнення її заданого рівня.

3. Проведення аудиту і сертифікації компонентів інформаційної системи загалом на відповідність вимогам та наявних стандартам інформаційної безпеки.

4. Розробка зон відповідальності для взаємодії служб і підрозділів зі службою інформаційної безпеки підприємства. Розроблення організаційно-розпорядничої документації з координації і реалізації заходів із забезпечення необхідного рівня захисту з припустимими рівнями ризиків.

5. Формування політики й розроблення концепції забезпечення інформаційної безпеки підприємства на період 3 – 5 років із визначенням осіб, відповідальних за її реалізацію.

Активна протидія становить сукупність методів, засобів впливу на інформаційні простори (інформаційні інфраструктури) суб'єктів взаємодії з метою запобігання й нейтралізації інформаційних атак та вироблення власної політики в інформаційній сфері для забезпечення стабільного розвитку підприємства.

До основних завдань забезпечення активної протидії належать:

1. Збільшення «своїх» засобів і каналів інформаційного впливу на суспільну думку (захоплення, перехоплення й «постановка під свій вплив» різних ЗМІ).

2. Протидія й розроблення цільових заходів з недопущення витоку інформації.

3. Підвищення іміджу й репутації підприємства за рахунок публікації достовірної та об'єктивної інформації про підприємство в урядових, регіональних ЗМІ, що мають високий рівень репутації.

4. Постійна сертифікація наявного та придбаного ліцензійного устаткування, рівень інформаційної безпеки якого гарантується, що дасть змогу забезпечити імідж підприємства як такого, що має високий рівень захищеності.

5. Широке використання засобів контррозвідувальної діяльності з метою визначення місцезнаходження підслуховуючих пристроїв, засобів радіоелектронної війни, комп'ютерної хакерської діяльності.

6. Постійний контроль точок входу зовнішніх комунікаційних систем в інформаційну систему підприємства, особливо в корпоративних системах, що використовують віддалені комп'ютерні термінали, з метою виявлення спрямованого інформаційного впливу для порушення їхньої діяльності.

Формування підприємством механізмів, сполучених з механізмами прояву факторів інформаційної безпеки й безпеки ресурсів підприємства загалом, дасть можливість сформувати стійкі режими функціонування ІС і підвищити якість керованого розвитку підприємства.

Мета інформаційної війни реалізується на стратегічному й тактичному рівнях.

На стратегічному рівні ціль кампанії інформаційної війни – вплинути на рішення противника і як наслідок – на його поведінку таким чином, щоб він не знав, хто на нього впливає. Навіть тоді, коли цієї мети важко досягти, вона все ж таки залишається кінцевою метою кампанії на стратегічному рівні. Успішна, хоча й незавершена інформаційна кампанія, проведена на стратегічному рівні, приведе до рішень супротивника (а отже і його дій), які будуть суперечити його намірам чи заважати їхньому виконанню.

Успішна інформаційна кампанія, проведена на оперативному рівні, буде підтримувати стратегічні цілі, впливаючи на можливість об'єкта впливу приймати рішення оперативно та ефективно. Іншими словами, метою інформаційних атак на операційному рівні є створення таких перешкод процесу ухвалення рішення ворогом, щоб супротивник не міг діяти чи вести війну координовано та ефективно. В інформаційній війні метою є гармонізація дій на оперативному рівні з діями на стратегічному рівні, щоб об'єднані, вони змушували супротивника приймати рішення, які приводили б до дій, що допомагали досягати суб'єктові власних цілей і заважали б супротивнику домагатися виконання своїх [45].

Факт появи інформаційного простору призводить до необхідності контролювати і керувати процесами, що відбуваються у ньому. Для цього використовується інформаційна зброя, яка становить різні засоби знищення, перекручування або розкрадання інформації; засоби подолання систем захисту; засоби обмеження допуску законних користувачів; засоби дезорганізації роботи технічних засобів, комп'ютерних систем.

Підсумовуючи, можна запропонувати таку класифікацію форм інформаційних війн.

Класифікація форм і змісту інформаційних війн

Форма	Характер інформаційної війни (зміст)	
	<i>агресивний (наступальний)</i>	<i>консервативний (помірний)</i>

Використання каналів міжособистісних комунікацій для поширення недостовірної, помилкової інформації, чуток	Використання нестабільних, нестійких соціальних груп і верств населення	Використання середніх верств населення, що піддаються впливу
Розміщення одного недостовірного повідомлення в численних джерелах (безлічі каналів)	Використання відомих і популярних ЗМІ	Ступінь невірогідності підтримується певними ЗМІ
Зменшення кількості суперечливих повідомлень за рахунок використання одного повідомлення в безлічі каналів	Збільшення кількості каналів, що використовуються	Усунення суперечливостей у повідомленнях, що використовуються
Збільшення кількості учасників процесів інформаційної взаємодії	Широкий спектр верств населення за рахунок нестабільних учасників	Збільшення кількості верств населення за рахунок досить стабільних учасників
Організація витоків інформації	Публікація інформації спецслужб, які не хочуть легалізувати її самі в популярних ЗМІ	Використання найбільш популярних журналістів
Проведення кампаній дезінформації громадськості, зацікавлених осіб	Формування відволікаючої інформації для широкого кола громадськості	Формування відволікаючої інформації для конкретних осіб
Використання залякуючих тем і повідомлень	Забезпечення згуртованості членів різних груп і стимулювання тих або інших їхніх вчинків (загроза життю, майну, добробуту, статусу, фізичній безпеці)	Забезпечення згуртованості різних груп, об'єднаних одними життєвими інтересами відносно конкретних дій

Вибірковий підбір інформації	Спеціальний підбір фактів, які є вигідними для однієї із сторін	Підбір фактів, що компрометують одну із протиборчих сторін
Ігнорування достовірної інформації	Негативна тема, що залишається на слуху, завдає більших збитків порівняно з темою, що з'явилася навіть на короткий проміжок часу	Навмисне недопущення публікацій достовірної інформації
Організація проведення відволікаючої пропаганди	Відволікання і перенесення уваги численних груп з тем пропаганди на інші теми, менш важливі	Відволікання і перенесення уваги деяких груп з тем пропаганди на інші теми, менш важливі
Зменшення значимості теми за рахунок акцентування уваги на негативних факторах	Перенесення акцентів на менш негативні елементи теми, коротке порушення і не згадування теми, що має важливий характер	Зменшення значимості теми в контексті з іншою темою
Превентивна пропаганда і випередження	Попереджувальне використання пропагандистської теми, що може бути використана іншою стороною, зі зміненими і зм'якшеними компонентами або елементами для зменшення довіри до теми	Попереджувальне використання пропагандистської теми, що може бути використана іншою стороною, зі зм'якшеними елементами
Суспільне несхвалення	Формування фактів несхвалення тих або інших дій з боку суспільної думки	Формування фактів несхвалення з боку деяких груп населення, суспільних діячів
Невизначені вислови і натяки, що мають негативне забарвлення	Можливість знаходити власні інтерпретації якогось негативного явища	Невизначеності, породжені наявними негативними явищами
Обмежувальні заходи	Обмеження доступу до	Доступ до інформації, що

щодо доступу до певної інформації	інформації іншої сторони	має невизначений характер
Імітаційна дезінформація	Внесення змін у пропаганду іншої сторони, які надають їй інший напрямок, знижують довіру до неї, створюють негативний образ	Навмисна інтерпретація пропаганди, що створює негативний образ
Перенесення несхвалення і негативного образу процесу, явища	Проекція негативних якостей людини, предмета або моральних цінностей процесу або явища на іншу людину або ідею, щоб дискредитувати їх	Акцентування негативних якостей явища, процесу і перенесення їх на якості людини
Командно-управлінська	Руйнування комунікацій конкурентів через комп'ютерну систему	Руйнування засобів зв'язку
Розвідувальна війна	Порушення конфіденційності секретної інформації	Порушення конфіденційності секретної інформації
Радіоелектронна війна	Порушення або ускладнення функціонування електронних засобів конкурентів шляхом випромінювання, віддзеркалення електромагнітних сигналів, акустичних і інфрачервоних сигналів, порушення засобів зв'язку	Обмежене використання певних електронних засобів
Хакерська війна (комп'ютерні війни)	Повне руйнування комп'ютерної системи, її тимчасовий вихід з ладу, програмування на видачу помилкової	Часткове руйнування комп'ютерної системи супротивника

	інформації, крадіжка інформації або інформаційних продуктів і послуг	
Комп'ютерні віруси, «хробаки»	Руйнування програмного забезпечення комп'ютерних систем	Порушення функціонування деяких підсистем програмного забезпечення
«Троянські коні»	Фрагмент коду, що приховується всередині програми, імітуючи яку-небудь іншу програму; шукає слабкі місця системи, потім повідомляє про їх зломщиків	
Логічна бомба	Тип «троянського коня»; запускає в програму вірус «хробака» у певний час або за сигналом ззовні	
Трепдор	Механізм, вбудований у програму її дизайнером, для проникнення в систему після того, як програма була продана або поширена	
Чипи	Наділення їх специфічними функціями, які використовуються під час інформаційної війни (вихід з ладу, вибух, радіосигнал для визначення розташування комп'ютера)	
Наномашини	Міні-роботи, які можуть завдавати шкоди жорсткому диску, потрапляючи в комп'ютер супротивника ззовні	

Не буде перебільшенням, коли зазначимо, що в багатополлярному світі ХХІ століття «безкровна» інформаційна війна стає поширеним засобом конкурентної боротьби. Хто ж вийде переможцем з цієї боротьби? Найкращою відповіддю на це питання можуть бути слова відомого військового стратега Сунь Цзи «...Якщо ви знаєте ворога і знаєте себе, то можете бути спокійні, якщо вам прийдеться боротися навіть у сотні битв. Якщо ви знаєте самого себе, але не знаєте ворога, за кожну добуту вами перемогу ви будете розплачуватись поразкою. Якщо ви не знаєте ні самого себе, ні ворога, ви будете розбиті у кожній битві».

Використані джерела:

1. Сідак В.С. 3 історії української розвідки та контррозвідки / В.С.Сідак, В.С.Степанков. – Нариси. – 2. вид. – К. : Ін-т СБ України, 1995. – 201 с.
2. Кирьянов А.Е. Конкурентная разведка на предприятиях в условиях глобализации экономики: организационно-методическое обеспечение: дис. ... канд. экон. наук. – Кострома: КГТУ, 2006. – 226 с.
3. Сидоров М. Подвиг разведчика // АрматуроСтроение. – 2005. – № 6 (38)
4. Єгоров В. 3 історії промислового шпигунства / В.Єгоров. – Дзеркало тижня. – 1994. – № 13. – С. 14.
5. Даллес А. Искусство разведки / А.Даллес. – М. : Международные отношения – МП "Улисс", 1992. – 288 с.
6. Харрингтон Х.Дж. Бенчмаркинг в лучшем виде! 20 шагов к успеху / Дж.Х.Харрингтон и Дж.С.Харрингтон. – СПб.: ПИТЕР, 2004. –
7. Воронова Ю. Конкурентная разведка : учеб. пособ. / Ю.Воронова. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет, 2007. – 264 с.
8. Miller J. Millenium Intelligence; Understanding and Conducting Competative Intelligence in the Digital Age, Business Intelligence Braintrust, 2000. – 469 p.
9. Абрамов В. Деловая разведка в системе обеспечения предприятия / В.Абрамов // БДИ. – 2002. – № 2. – С. 22-26.
10. Ховис Д. Конкурентна розвідка. Уроки з окопов / Д.Ховис. – «Альпина Пабlishер», 2003. – 532 с.
11. Сайт Ющука Евгения Леонидовича. Конкурентная разведка [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ci-razvedka.ru/>
12. Борисов Н.И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Електронний ресурс] / Н.И.Борисов // Енциклопедія маркетингу. – Режим доступу: http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition_spy.htm.
13. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка. – М.: Ось-89, 2005. – 388 с.
14. Прилуков М.В. Роль деловой (конкурентной) разведки в обеспечении национальной безопасности и политической стабильности в Российской Федерации: дис. ... канд. полит. наук. – М.: МГУ, 2006. – 210 с.
15. Татаркин А.И. О роли науки в наращивании конкурентных преимуществ. Доклад на заседании Президиума УрО РАН 25.09.03.
16. Катышев М.В. Без плаща и кинжала. Конкурентная и Деловая разведка // Русский детектив. – 2002. – № 8.

17. См.: Катышев М.В. Без плаща и кинжала // Интернет-ресурс: <http://www.rscip.ru/base/A4350328-5956520.html?>
18. Боган К., Инглиш М. Бизнес разведка. Внедрение передовых технологий: пер. с англ. / Кристофер Боган, Майкл Инглиш; под общей ред. Б.Л. Резниченко. – М.: Вершина, 2006. – 328 с.
19. Портер М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 422 с.
20. Казанский А. Как атаковать конкурентов? // Биржа - Нижний Новгород. – 2003. – № 14
21. Лемке Г.Э. Секреты коммерческой разведки. – М.: Ось-89, 2008. – 277 с.
22. Лемке Г.Э. Конкурентная война. Нелинейные методы и стратегемы. – М.: Ось-89, 2007. – 210 с.
23. Міщишин М. Конкурентна розвідка – об'єктивна необхідність у сучасному бізнесі / М.Міщишин // Контракти. – 2006. – № 7. – С. 38.
24. Служба безпеки України. – Офіційний веб-сайт. – Режим доступу : www.sbu.gov.ua/.
25. Пегасов С. Бенчмаркинг – менеджмент або шпигунство? / С.Пегасов // Бизнес-разведка и информационный менеджмент. – № 4. – 2002. – С. 13-19.
26. Сидяков К. Перспективное исследование рынка / Технологии разведки для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступу : <http://www.it2b.ru>.
27. Киряев Л. Что будет завтра? [Электронный ресурс] / Л.Киряев // Технологии разведки для бизнеса. – Режим доступу : <http://www.it2b.ru>.
28. Орлов А. Зовнішній менеджмент/ А.Орлов // Керування компанією. – 2006. – № 4. – С. 15-18.
29. Рейтер Г. Легальне промислове шпигунство [Электронный ресурс] / Г.Рейтер. – Режим доступу : <http://www.agentura.ru>.
30. Доронин А.И. Разведывательное и контрразведывательное обеспечение деятельности предприятия [Электронный ресурс] / А.И.Доронин // Технологии разведки для бизнеса. – Режим доступу : <http://www.it2b.ru>.
31. Крилова О. Всі секрети по кишенях [Электронный ресурс] / О.Крилова. – Режим доступу : www.rdwmedia.ru.
32. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України від 08.07.2009 р. № 514/2009 // Офіційний вісник Президента України. — 2009. — № 20. — С. 18
33. InfoWatch / Интеллектуальные решения по защите информации [Электронный ресурс]. – Режим доступу : www.infowatch.ru.

34. Роберт У. Гэлвин «Конкурентна розвідка. Уроки з окопов» Прескотт Дж.Е., Міллер С.Х. М. : «Альпина Паблішер». – 2003.
35. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли: Как добиться успеха в информационную эру / Б.Гейтс, К.Хемингуэй ; пер. с англ. И.Кудряшова. – 2.изд., испр. – М. : Эксмо, 2003. – 477 с.
36. Бабенко Ю. Інформаційна війна – зброя масового знищення! / Ю.Бабенко // Інститут Масової Інформації. – 2006. – 322 с.
37. Морозов А. М. Психологическая война / А.М.Морозов. – К. : Логос, 1996. – 124 с.
38. Таємниці, казуси і курйози української історії. Козацька доба / В.Горобець, Т.Чухліб. – Київ : «Наукова думка», 2004. – 310 с.
39. Маршал Маклюэн и информационные войны [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.smi.ru/2000/01/14/947797776.html.
40. Прокофьев В.Ф. Тайное оружие информационной войны: атака на подсознание / В.Ф.Прокофьев. – 2-е изд., расшир. и доработ. – М. : Синтег, 2003. – 395 с.
41. Прокоф'єва Д.М. Підприємницьке шпигунство в системі інформаційних злочинів [Електронний ресурс] / Д.М.Прокоф'єва // Украинский центр информационной безопасности войны. – Режим доступу : www.bezpeka.com/library/lib_aspect.html.
42. Голышко А. Некоторые соображения по поводу глобального информационного общества / А.Голышко // Рынок ценных бумаг. – 2001. – № 10(193). – С. 72-73.
43. Лебедев О.Т. Основы менеджмента / О.Т.Лебедев, А.Р.Каньковская. – СПб. : ИД «МИМ», 1998. – 192 с.
44. Информационное общество: Информационные войны. Информационное управление. Информационная безопасность. – СПб : СПб. унив., 1999. – 280 с.
45. Роговец В.И. Информационные войны в современном мире: причины, механизмы, последствия / В.И.Роговец // Персонал. – 2000. – № 5(59). – С. 35-38.
46. Смоляннюк В. Нове століття – нові війни? Спроба футурологічного конструювання ймовірних воєнних зіткнень ХХІ століття / В.Смоляннюк // Віче. – 2000. – № 1 (94). – С. 120-131.
47. Найт Ф.Х. Риск, неопределенность и прибыль / Ф.Х.Найт. ; пер. с англ. – М. : Дело, 2003. – 360 с.
48. Павлютенкова М.Ю. Информационная война: реальная угроза или современный миф? / М.Ю.Павлютенкова // Власть денег. – 2001. – С. 19-23.

Питання для самоперевірки:

1. Визначте етапи розвитку конкурентної розвідки.
2. Охарактеризуйте особливості та передумови зародження конкурентної розвідки в Україні.
3. Обґрунтуйте відмінність і схожість конкурентної розвідки та промислового шпигунства.
4. Дайте власне визначення поняття «конкурентна розвідка».
5. Визначте завдання конкурентної розвідки.
6. Проаналізуйте вплив інформаційних війн на безпеку підприємництва та місце конкурентної розвідки в мінімізації її негативного впливу.
7. Проаналізуйте місце конкурентної розвідки в забезпеченні безпеки бізнесу.
8. Охарактеризуйте роль конкурентної розвідки в попередженні внутрішніх та зовнішніх загроз підприємництва.
9. Дайте оцінку бенчмаркінгу як складової успішної бізнес-стратегії.
10. Проаналізуйте види бенчмаркінгу.

Завдання для практичних занять:

1. Визначте основні відмінності між комерційною та банківською таємницею.
2. Обґрунтуйте, до якого виду інформації з обмеженим доступом відноситься комерційна таємниця.
3. Доведіть принципові розбіжності між конкурентною розвідкою та промисловим шпигунством.

Ситуація для аналізу 1

Три менеджери з продажу звільнилися з компанії «Альбатрос», що постачала обладнання, комплектуючі та витратні матеріали для підприємств легкої промисловості. Незабаром вони заснували фірму «Бізон», а через рік виявили бажання придбати у власність організацію, з якої звільнилися.

Несподівано для керівництва компанії «Альбатрос» після звільнення згаданих працівників обсяги продажу знизилися спочатку вдвічі, а через півроку стали загрозливими для підтримки життєдіяльності компанії. Водночас компанія «Бізон» розвивалася підозріло швидко: вже через рік обсяги продажу дорівнювали показникам, якими компанія «Альбатрос» могла похвалитися в найкращі роки.

Творчі завдання:

Використовуючи ситуацію та знання з основних понять загальної теорії менеджменту, визначте:

- а) яку мету ставили менеджери з продажу, коли звільнялися;

б) які і ким були допущені прорахунки, що призвели до значної втрати прибутковості компанії «Альбатрос»;

в) що дало змогу компанії «Бізон» у досить обмежені терміни добитися значних успіхів;

г) як можна було запобігти краху у компанії «Альбатрос»;

д) які попереджувальні заходи повинен застосувати керівник компанії «Альбатрос», щоб запобігти остаточному краху компанії.

Ситуація для аналізу 2

Ви керівник служби конкурентної розвідки підприємства. Керівництво призначило службову нараду в спеціально відведеному для цього приміщенні, на якій планується обговорювати питання, які можуть складати інформацію з обмеженим доступом підприємства. Вам передали список запрошених осіб на переговори.

Творчі завдання:

Використовуючи ситуацію та знання з основних понять організації безпеки бізнесу, визначте:

1. План заходів щодо запобігання витоку закритої інформації підприємства.

2. Порядок перевірки запрошених осіб.

3. Можливі сценарії дій у різні підтвердження інформації про присутність на нараді підставних осіб, які можуть здійснювати несанкціонований запис інформації.

Ситуація для аналізу 3

В установі, яку Ви очолюєте, зафіксований факт витоку секретної інформації.

Творчі завдання:

1. Змоделюйте порядок проведення розслідування для виявлення витоку інформації на підприємстві.

Ситуація для аналізу 4

Вам, як працівнику КР, потрібно встановити контакт із співробітником конкуруючої фірми.

Вимоги: співробітник повинен володіти інформацією щодо стратегічних перспектив компанії.

Творчі завдання:

1. Складіть план заходів вивчення та підходу до об'єкта.

2. Змоделюйте ситуацію для знайомства.

3. Обґрунтуйте зміст розмови з об'єктом.

4. Обґрунтуйте законність своїх дій.

Розділ 2

Організація конкурентної розвідки на підприємстві, її можливості у сфері стратегічного й тактичного управління бізнесом

2.1. Організація роботи підрозділу конкурентної розвідки

На противагу поширеній думці, спектр завдань служби конкурентної розвідки не обмежується захистом важливих об'єктів, ресурсів, комунікацій та конфіденційних даних. Сюди входить:

- виявлення загроз політичного, фінансово-економічного, соціально-психологічного характеру у сфері інтересів компанії;
- інформаційна оцінка партнерів, клієнтів, конкурентів, контрактів;
- інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття й супроводження рішень компанії, систематизація результатів реалізації раніше прийнятих рішень;
- інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку, конкурентів, їх рекламних дій;
- інформаційний супровід власних активних дій на ринку (публікації, реклама, виставки, дезінформація тощо);
- забезпечення координації і взаємодії функціональних підрозділів підприємства на основі взаємного обміну інформацією про його оточення.

Служба конкурентної розвідки працює над отриманням стратегічної конкурентної переваги на ринку, над наявними й потенційними конкурентами шляхом збирання й оброблення інформації для виявлення можливих ризиків від рішень і дій керівництва та управління цими ризиками.

Конкурентну розвідку можна сприймати як частину маркетингу в бізнесі. У такому випадку в неї суттєві переваги: по-перше, її результати найбільш об'єктивні і, по-друге, як частина маркетингу, діяльність конкурентної розвідки надійно прихована від сторонніх очей.

Утримувати власну службу конкурентної розвідки може собі дозволити далеко не кожен підприємець та й можливість замовити аналогічні послуги у відповідних компаніях також з фінансових причин не часто використовується. Бажання зекономити примушує ігнорувати саму необхідність перевірки партнерів та штовхає підприємців на необґрунтовані ризики, проте така неуважність іноді обходиться набагато дорожче: відсутність хоча б мінімальної перевірки бізнес-партнерів, ігнорування наступів конкурентів може зрештою призвести до припинення діяльності юридичної особи.

Конкурентна розвідка отримує інформацію з цілком відкритих джерел:

- від людей, які працюють у компанії;
- з офіційних документів компанії;
- з інформації у ЗМІ та Інтернеті;
- навіть зі сміття, що так не уважно було викинуте конкурентами;
- з баз даних (електронних та друкованих);
- з аналізу реакції об'єкта на слова і поведінку різних людей у звичайних та екстремальних обставинах;
- з джерел патентної інформації;
- з офіційних вітчизняних, зарубіжних та міжнародних джерел (органи влади, посольства, благодійні організації);
- від інформаційно-аналітичних, соціологічних агентств та центрів;
- з спеціальної інформації про галузь чи ринок загалом;
- з інформаційних джерел про компанії цієї галузі чи ринку взагалі тощо.

І це далеко не повний перелік. Тут немає нічого забороненого законом: ані викрадання ділових документів, ані провокування на злочинні дії, підкуп персоналу компанії тощо. Проте отримані дані можна ефективно використовувати лише після ретельного оброблення та аналізу.

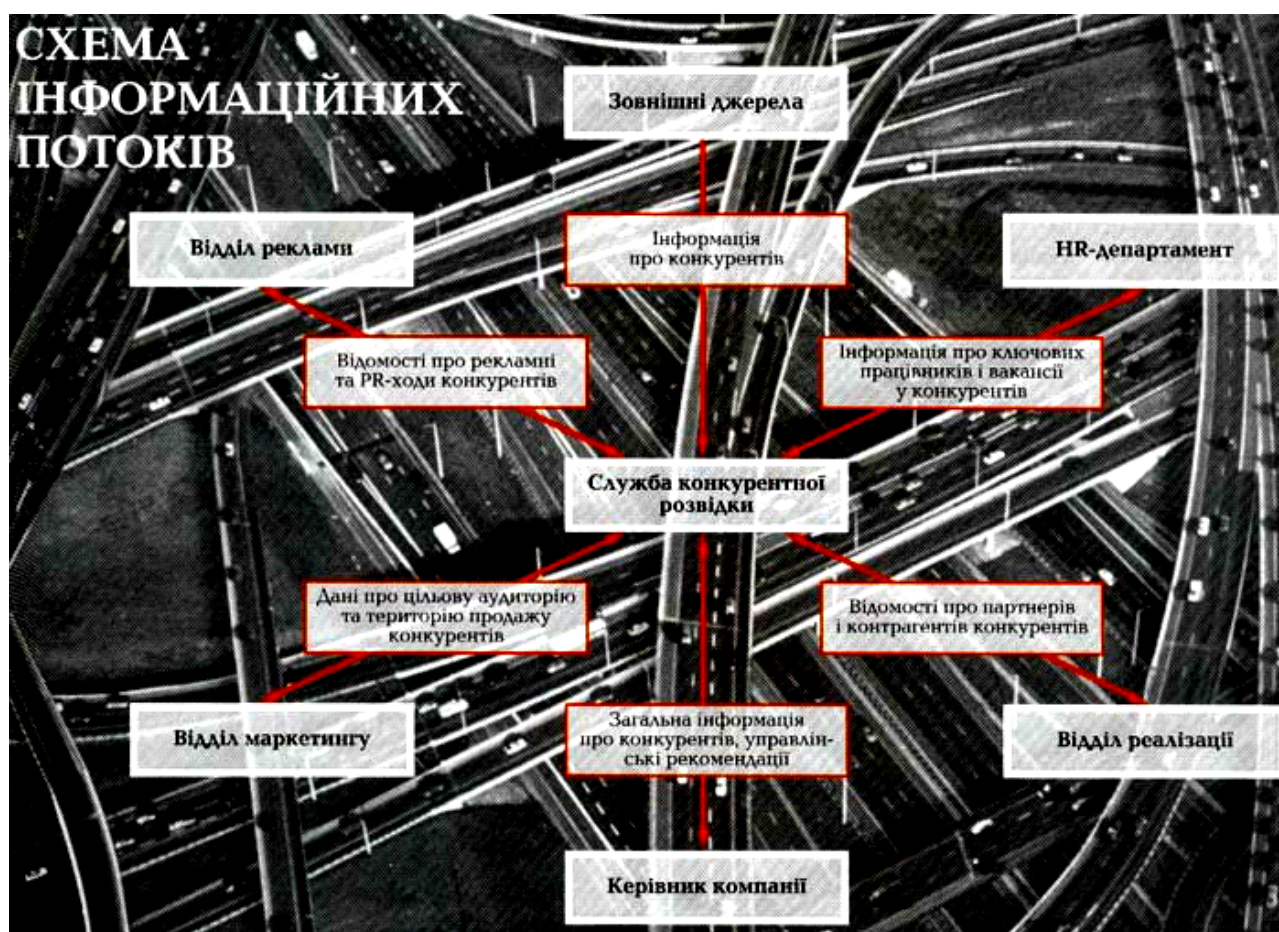
Створенню служби конкурентної розвідки передуює досить клопітка робота. Перед початком організації служби конкурентної розвідки необхідно провести **діагностику наявної інформаційної архітектури підприємства**. Для цього організатори відділу КР складають перелік питань, що допомагають з'ясувати у працівників, яким чином вони отримують інформацію і як обмінюються нею між собою. Крім того, грамотно поставлені запитання дають змогу виявити відділи чи людей, що затримують або «заморожують» дані, які надходять. Це дозволяє відповідальному за КР описати наявну систему отримання та опрацювання відомостей і підготувати рекомендації з її подальшого коригування та поліпшення. Слід зазначити, що крім аналізу та вироблення рекомендацій з удосконалення обміну даними така діагностика сприяє перевірці та поліпшенню управлінської вертикалі – виявляються етапи, на яких провідні вказівки затримуються або не виконуються.

Крім того, до обов'язкових процедур, що передують створенню служби КР, відноситься також і **визначення інформаційних потреб керівника**. Керівник підприємства складає список запитань, відповіді на які йому необхідно знати для ухвалення управлінських рішень. Буде правильно, якщо такий самий список складуть усі менеджери компанії (а в деяких випадках й усі працівники). Об'єднавши ці списки, можна скласти перелік інформаційних

потреб компанії. **Це основний документ при створенні служби конкурентної розвідки.**

Особа, яка створює систему бізнес-розвідки, має проаналізувати запити на інформацію, звертаючи увагу на можливі перехресні інформаційні потоки. Наприклад, і відділ реалізації, і відділ маркетингу цікавляться клієнтами та цільовою аудиторією конкурентів, причому кожен з цих підрозділів самостійно збирає й аналізує відомості. **Отже, завдання конкурентної розвідки** – налагодити обмін отриманою інформацією у трикутнику збут – служба КР – відділ маркетингу, де кожна зі сторін отримує й передає дані двом іншим. Наочно цей процес зображено на схемі.

Схема інформаційних потоків



Рядовий персонал служби КР у штатному розписі не обов'язково має називатися фахівцями з безпеки, розвідниками чи штатними шпигунами. Зручно, коли система КР у компанії створюється таким чином, щоб працівники, які збирають і аналізують відомості, одночасно виконували свої повсякденні обов'язки, працюючи у відділі маркетингу, збуту чи бухгалтерії. Рядовий працівник відділу маркетингу може відповідати за збирання й опрацювання даних, що надходять до його відділу. Отриману інформацію він систематизує і передає начальникові служби КР. Отже, він виконує функції

розвідника, хоча не є працівником служби КР. Працівника, який міг би поєднувати основну роботу та збирати інформацію для КР, можна виявити практично в кожному відділі, проінструктувати та використовувати як розвідника. Налагодивши обмін інформацією між відділами та службою КР, залишається виділити одну особу, яка займалася б аналізом отриманої інформації та координувала процес її збирання.

На наступному етапі формування КР, зважаючи на поставлені завдання, визначається, де може знаходитися інформація, що цікавить компанію, і яким чином її можна отримувати. Начальник служби КР складає розгорнутий перелік потенційних джерел інформації. Як свідчить практика, нерідко конкурентні розвідники-початківці захоплюються зовнішніми джерелами відомостей – Інтернетом, ЗМІ, менше телебаченням і спеціалізованими базами даних, забуваючи при цьому про внутрішні – працівників компанії та інформацію, якою вони володіють. Часто буває так, що необхідні відомості вже є в компанії, але не використовуються за призначенням. Засновник компанії Matsushita Electric Коносукі Мацусіта сказав: *«Неефективно використовуючи внутрішню інформацію, ви робите два смертних гріха – шукаєте те, що вже знайдено, і купуєте те, що можна мати безплатно»* [10].

Після того як джерела визначено, слід розібратися, який інструментарій використовуватиметься під час опрацювання відомостей, що надходять. Передусім необхідно визначитися із засобами автоматизації розвідувального процесу. Мається на увазі програмне забезпечення для пошуку інформації (ЗМІ, Інтернет, корпоративні бази даних) і програмне забезпечення для оброблення, структурування, накопичення та розподілу інформації між відділами. Тут відповідальний за КР тісно взаємодіє з IT-підрозділом, водночас можна домовитися і про навчання працівників роботі з програмою та подальшим супроводом програмного пакета.

З деякими джерелами інформації варто працювати оперативно й безпосередньо. Роль оперативників зазвичай виконують працівники компанії. Для них потрібно проводити періодичні заняття, на яких навчати інформаційній роботі на виставках, конференціях, спілкуватися з клієнтами, контрагентами та іншими «категоріями джерел», що потребують оперативного контакту.

Крім того, частину інформації відповідальний за КР може купувати в інших спеціалізованих організаціях. Йдеться про так звані бізнес-довідки. Грамотне використання послуг спеціалізованих компаній часто заощаджує час і гроші.

Нижче подано орієнтовний перелік інформації, необхідної керівникам ключових відділів вітчизняної компанії, яка займається імпортом та продажем непродовольчих товарів, для формування системи конкурентної розвідки (за

матеріалами дослідження, проведеного перед формуванням служби конкурентної розвідки).

Директор (МВРР) щодо:

1. Конкурентів – хто власники, керівники, їхні лобістські можливості, партнери, постачальники, транспортувальники та розповсюджувачі. Найімовірніші дії та можливі наслідки для ринку і компанії.

2. Закордонних постачальників – хто власники, яке фінансове становище, чи є гарантії своєчасних поставок, імовірні шляхи просування на місцевому ринку.

3. Злиття та поглинання в цій сфері – інформація про надання банківських кредитів і позик, збільшення статутного капіталу, реорганізацію підприємств, фінансові показники конкурентів і партнерів.

4. Потенційних партнерів – хто власники, які умови співпраці, надійність.

5. Чинного законодавства – можливі зміни та потенційні небезпеки.

6. Митних органів та чиновників – можливі зміни в порядку оформлення вантажу та оплати мита, дані про керівний склад Н-ської митниці, терміни проходження вантажів через митницю та можливі шляхи прискорення процедур. Відомості про відносини митниці з конкурентами, постачальниками та перевізниками.

7. Відомостей про клієнтів – надійність, фінансове становище, гарантії своєчасних розрахунків.

HR-директор щодо:

1. Ключових працівників конкурентів.

2. Змін у штатному розписі та кадрову політику конкурентів.

3. Відкриття вакансій у компаніях-суперниках.

4. Наявності на ринку фахівців, не зайнятих або готових змінити роботу.

5. Умов оплати праці в конкурентів і партнерів (зарплата, премії, соціальний пакет).

Відділ PR та реклами щодо:

1. Акцій та конкурсів, що проводять конкуренти, спрямованість їхньої реклами.

2. Принципів формування рекламного бюджету – цільова аудиторія, способи поширення рекламної інформації (ТБ, білборди, преса, листівки, BTL-акції тощо).

3. Можливих змін в законодавстві про рекламу та їхні наслідки.

4. Прорахунків конкурентів під час проведення рекламних компаній, недоліки їхньої продукції, можливі шляхи зниження ефективності реклами конкурентів.

5. Існування прихованої антиреклами нашої продукції з боку конкурентів, шляхи її нейтралізації.

Відділ маркетингу щодо:

1. Цільової аудиторії конкурентів.
2. Способів поширення продукції конкурентів.
3. Ключових регіонів, де поширюється продукція конкурентів.
4. Ринку – яка продукція і де в конкурентів краще продається.
5. Можливих кроків конкурентів, спрямованих на збільшення продажу, наприклад, освоєння нових територій, зміна асортименту продукції, постачальників, збільшення гарантійного строку тощо.

Відділ реалізації щодо:

1. Покупців – надійність, ефективність, гарантія оплати.
2. Потенційних покупців і партнерів (постачальники та розповсюджувачі).
3. Партнерів і покупців конкурентів.
4. Потенційних складських приміщень у регіонах.
5. Способів поставок продукції конкурентами.

Після того, як проведено діагностику інформаційної архітектури та складено список інформаційних потреб компанії, можна приступати безпосередньо до створення служби конкурентної розвідки, тобто до підбору персоналу, бюджетування, визначення джерел та інструментів отримання інформації.

2.2. Напрями діяльності конкурентної розвідки

Предметом аналізу діяльності підприємства є фінансові звіти, стратегічні плани, плани маркетингу, параметри перспективної продукції, умови контракту та інші документи, які вивчає аналітик із застосуванням аналізу господарської діяльності організації, фінансового аналізу підприємства, маркетингових досліджень ринку, соціологічних методів (опитування, контент-аналіз документів), методів психодіагностики та інших аналітичних методів.

3 точки зору інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки діяльності підприємства, найбільш важливими напрямками діяльності конкурентної розвідки є:

1. Попередня діагностика потенційного партнера по бізнесу.
2. Аналіз інформації, необхідної для прийняття рішення про підписання з підприємством партнерської угоди, контракту тощо.
3. Аналіз ситуації, що складається в сегментах ринку, що входять до сфери інтересів підприємства, для визначення реальних і потенційних конкурентів.

Попередня діагностика потенційного партнера по бізнесу здійснюється в тих випадках, коли:

– необхідно прийняти рішення про початок переговорів з потенційним партнером. У цьому випадку передбачається, що після здійснення первинної перевірки, яка допомогла вступити в переговори, буде проведена більш докладна його перевірка;

– рішення про укладання партнерської угоди слід прийняти в максимально стислий термін з найменшими матеріальними витратами;

– керівництво підприємства дотримується ризикованої політики в бізнесі, яка може призвести до значних фінансових втрат. У цьому випадку слід утримуватися від прямих рекомендацій, оскільки у разі невдачі буде винний аналітик;

– договір з потенційним партнером не потребує значних фінансових витрат і тому недоцільно витрачати значні матеріальні й часові ресурси на перевірку потенційного партнера.

Отримання максимально достовірної інформації про потенційного партнера здійснюється після проведення первинної перевірки потенційного партнера. Розглянемо ці види аналізу більш детально.

Попередня діагностика потенційного партнера по бізнесу.

Мета – отримати легальним шляхом інформацію, що дає змогу вирішити питання про доцільність розпочинати переговори про співпрацю з потенційним партнером.

Базова інформація:

1. Повна і скорочена назва підприємства.
2. Дата державної реєстрації та реєстраційний номер.
3. Правова форма, форма власності та приналежність капіталу.
4. КОД ЄДРПОУ (Єдиного державного реєстру підприємств і організацій України) допоможе ідентифікувати підприємство, якщо в нього виявляться двійники. До того ж код має ознаки, за якими можна визначити зареєстрована ця фірма кілька років або кілька місяців тому.

5. Юридична і фактична адреси.

6. Засновники.

7. Банківські реквізити.

Аналіз інформації, необхідної для прийняття рішення про підписання з підприємством партнерської угоди.

Мета – отримати легальним шляхом інформацію, що дає змогу вирішити питання про доцільність укладання з підприємством партнерської угоди.

Базова інформація:

1. Відомості, отримані при первинній перевірці партнера.
2. Структура і персональний склад керівних органів.

3. Майно власне й орендоване.

4. Фінансові показники за останній звітний і попередні періоди.

5. Основні клієнти й постачальники.

6. Податкова й кредитна дисципліна.

7. Участь керівників і засновників досліджуваного підприємства в керівництві й засновництві інших підприємств, фінансове становище й репутація цих підприємств.

8. Рейтинг банку чи фірми за даними інформаційних агентств.

Аналіз ситуації, що складається в сегментах ринку, які входять до сфери інтересів підприємства, для визначення реальних і потенційних конкурентів.

Мета – встановлення меж інтересів власного підприємства; виявлення структур, інтереси яких також перебувають у межах цих сегментів або частково перетинаються з ними; визначення місця власного підприємства, з урахуванням сильних і слабких сторін; розроблення заходів щодо зміцнення слабких і розвитку сильних сторін власного підприємства.

До реальних конкурентів можна віднести суб'єктів господарювання, чий інтереси повністю або частково збігаються з інтересами власного підприємства.

За результатами перевірки структур, сфери інтересів яких збігаються з інтересами об'єкта захисту, визначаються реальні та потенційні конкуренти, на яких складається досьє. При цьому досьє має вестися постійно протягом всього часу, доки та чи інша структура є конкуруючою. Не всі організації, чий інтереси збігаються з інтересами власного підприємства, слід відносити до реальних конкурентів. Всі інші структури, сфери інтересів яких збігаються, проте вони мають більш значні, або навпаки набагато нижчі фінансові та матеріальні показники, слід віднести до потенційних конкурентів.

Ступінь вивчення реальних і потенційних конкурентів повинен бути однаковий, оскільки вчорашній аутсайдер завтра може наздогнати і, навпаки, більш сильна організація може стати на стільки слабкою, що правильно організовані заходи можуть сприяти вашому підприємству заволодіти її ринками.

Для підготовки поточних документів з певних питань використовуються такі види аналізу:

Аналіз рекламної політики партнера.

Мета – отримання додаткової інформації для визначення намірів та можливостей партнера.

Елементи рекламної політики, по-суті, відображають переваги, установки і наміри замовника реклами. Рекламна політика включає в себе створення, доведення й закріплення у свідомості людей заданого образу (ідеалу) фірми,

товару. Використовуються методи прикладної психології та соціальної психології (психологія масових явищ). Під час аналізу виявляються:

- інтенсивність реклами (нав'язлива, нормальна, недостатня);
- вартість зусиль (періодичні видання, ексклюзивні буклети, обсяги реклами, ефірний час на радіо і ТБ);
- психотехнології, що використовуються (ТБ-прийоми, цінові трюки, стилістика, сленг тощо);
- політична спрямованість (замовник, лобі, можливі ресурси).

Метод за ефективністю й достовірністю інформації, що отримується поступається лише прямому аналізу діяльності партнера.

Аналіз господарських договорів партнера.

Мета – отримання інформації про ділову надійність і професіоналізм партнера.

Базова інформація – правові та економічні умови, зафіксовані в господарських договорах. Під час аналізу інформації, що надана добровільно або із залученням партнерів, використовуються методи правової діагностики документів (договорів, гарантійних листів тощо). Основними ознаками, що насторожують є: пропозиція надзвичайно вигідних умов, акцентування вашої уваги на предметі договору, а не на рівні менеджменту фірми, відсутність прямого зв'язку з виконавцем за вашою ініціативою.

Аналіз схем дистрибуції.

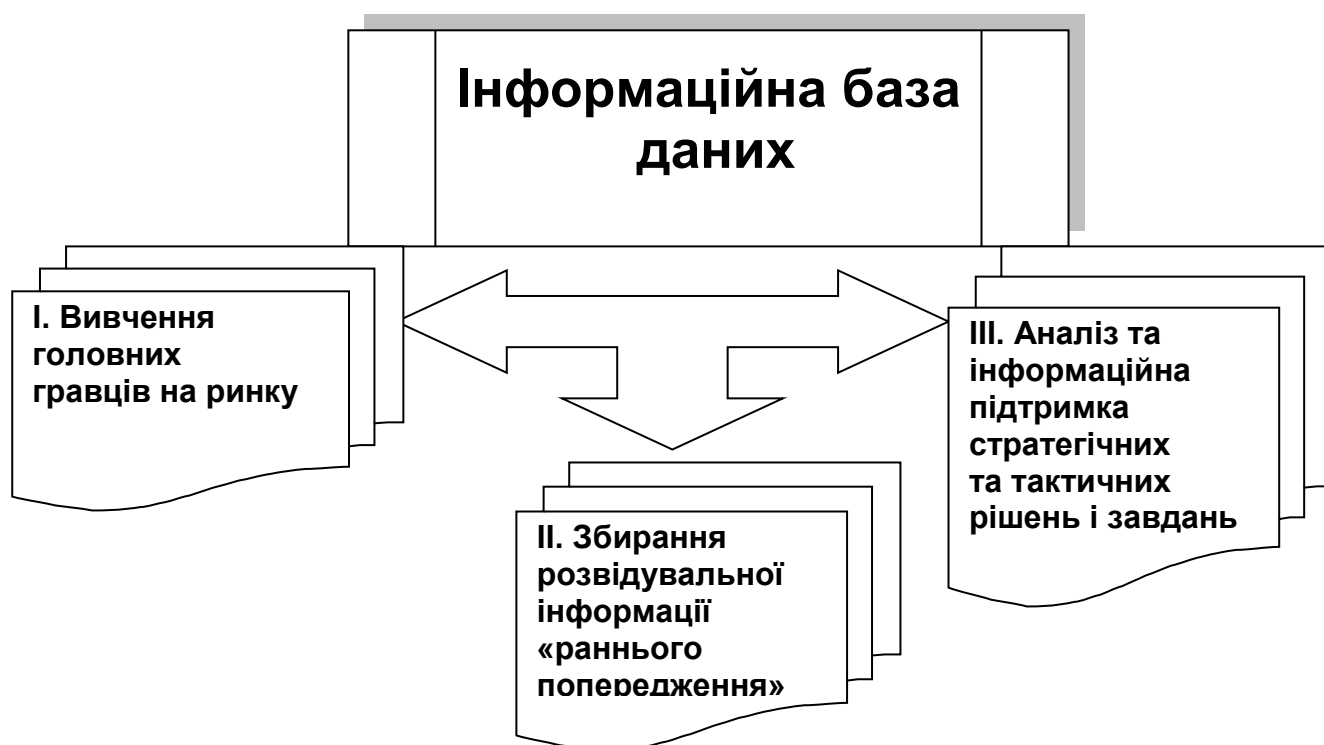
Мета – оцінка фінансових ризиків і ризиків матеріальних втрат при укладанні договорів щодо реалізації товарів партнера. Базова установка – економічні інтереси партнера повинні відповідати його фінансовим і організаційним можливостям.

У процесі аналізу використовуються методи управлінського й правового аудиту: аналіз організаційної структури партнера, аналіз договорів поставки, соціологічні опитування клієнтів. При цьому повинні насторожувати такі фактори:

- наявність широкої дилерської мережі за відсутності власної торгової мережі, що призводить до втрати контролю за ціновою стратегією;
- активна практика передачі товару на реалізацію, що призводить до заморожування обігових коштів і можливих крадіжок;
- презентації і торгівля на виставках, що збільшує накладні витрати й призводить лише до тимчасового результату.

Кінцевою метою реалізації визначених напрямів конкурентної розвідки є формування власної інформаційної бази даних (ІБД).

Структура інформаційної бази даних КР

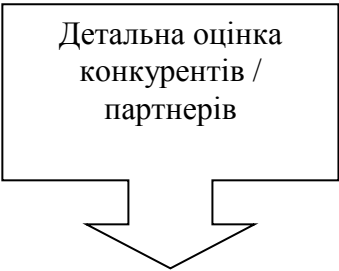


	I. Вивчення головних гравців на ринку

Профільні
характеристики
конкурентів /
партнерів

- стратегічні плани;
- фінансові та ринкові показники;
- організаційні схеми;
- основні персони;
- розвиток персоналу;
- основна та додаткова діяльність.

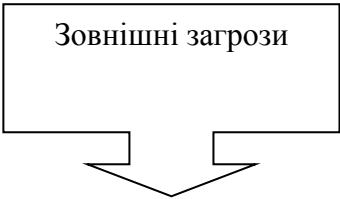
Детальна оцінка
конкурентів /
партнерів



- дослідження галузі;
- нові та потенційні конкуренти;
- конкурентні плани;
- покровителі (лоббі).

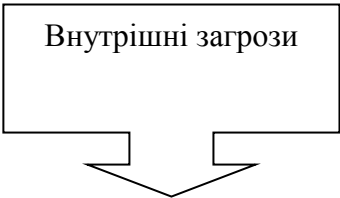
	II. Збирання інформації «раннього попередження»
--	--

Зовнішні загрози



- злиття, поглинання у галузі;
- зміни у міжнародній економічній політиці;
- зміни у внутрішній політиці держав;
- нормативно-правове регулювання;
- власні конкурентні переваги.

Внутрішні загрози



- настрої;
- конфлікти;
- інше.

	III. Аналіз та інформаційна підтримка стратегічних та тактичних рішень і завдань

Розробка інформаційних масивів для стратегічного планування



- оцінка ролі конкурентів у досягненні бізнес-мети;
- глобалізація галузі (як і з ким варто співпрацювати);
- новинки на ринку;
- інформаційна підтримка розробки власного нового продукту чи надання нових послуг.

Мета інформаційної бази даних.

Забезпечення вищого керівництва організації, її експертів та аналітиків оперативною інформацією, що стосується як різних напрямів діяльності, необхідною для прийняття оперативних рішень, так і узагальненою інформацією, необхідною для комплексного управління ризиками економічного, соціального, адміністративного, правового, техногенного та іншого характеру.

У цій системі реалізується концептуальна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень у рамках системного моніторингу різних джерел, який базується на комплексному інформаційному обробленні нормативно-довідкових, аналітичних, експертних, статистичних тощо даних.

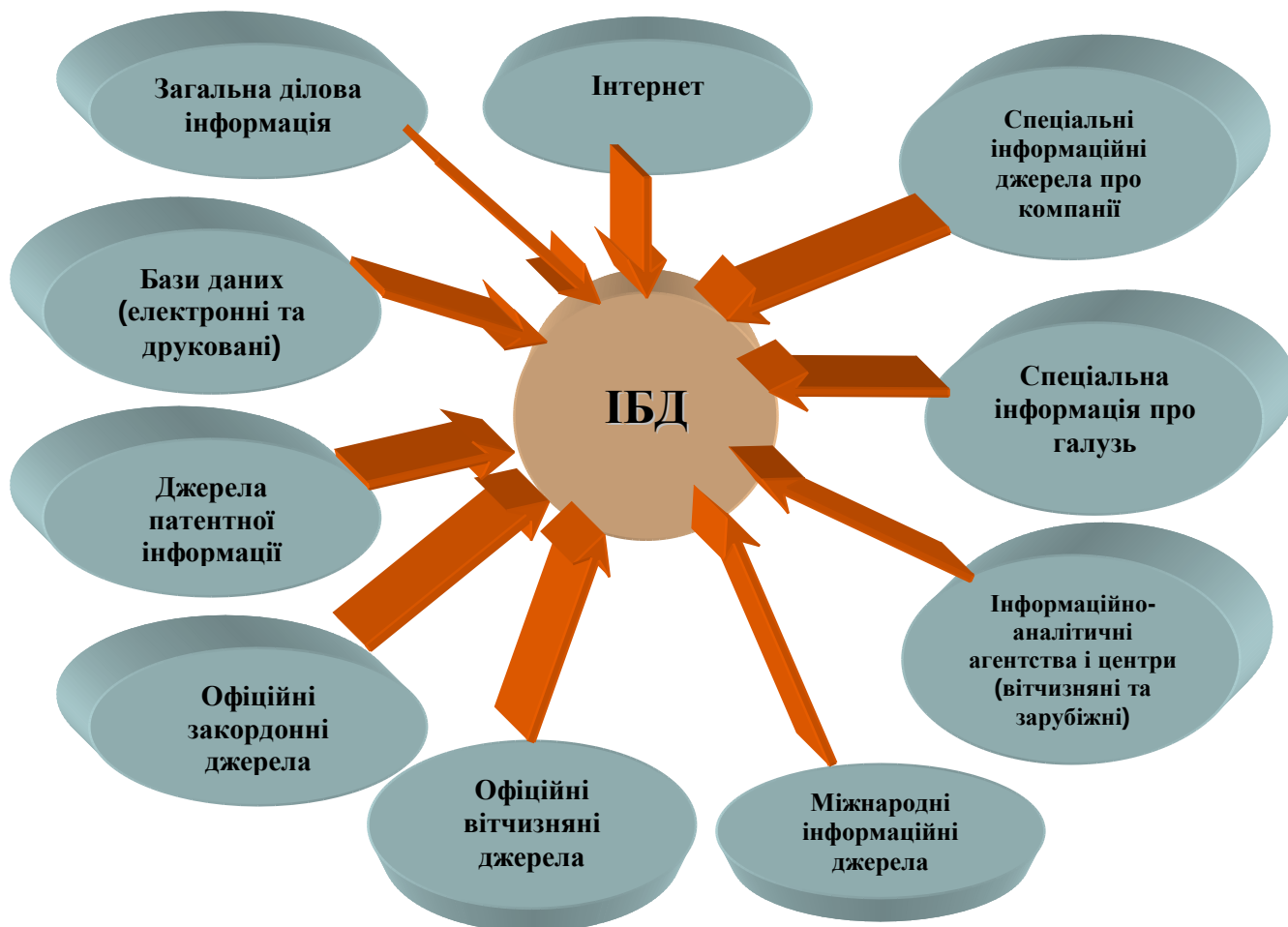
Завдання інформаційної бази даних.

- Запобігання загрозам фінансово-економічного, соціально-психологічного, політичного та іншого характеру у сфері діяльності компанії.
- Інформаційно-аналітична підтримка процесів підготовки, прийняття та супроводження рішень.
- Інформаційна експрес-оцінка, партнерів, конкурентів, клієнтів, контрактів на предмет зв'язку з джерелами ризику.
- Інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку.
- Інформаційне супроводження власних активних заходів на ринку (публікації, реклама, виставки).
- Комплексний контроль стану захищеності конфіденційних даних.

■ Забезпечення координації та взаємодії підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про бізнес-середовище.

2.3. Класифікація джерел для інформаційної бази даних конкурентної розвідки

Схематично джерела наповнення інформаційної бази даних можна зобразити наступним чином:



Зупинимось більш детально на аналізі окремих джерел. Відмітимо, що для ведення ефективної підприємницької діяльності нагальною проблемою стає потреба у відомостях стосовно розвитку певного виду господарської діяльності, конкуренції, кон'юнктури ринку, загальної ситуації на ринку. Серед усіх інформаційних ресурсів країни багато відомостей, які засмічують інформаційний простір та мають сумнівний характер, тому управлінці зацікавлені в відомостях ділового характеру саме з офіційних державних реєстрів і держава також повинна бути зацікавленою в наданні якісних

інформаційних продуктів та послуг, що у своїй перспективі матиме міцну основу для розвитку господарської діяльності.

2.3.1. Система відкритих електронних державних та недержавних баз даних

В наш час особливого практичного значення набуває доступ суб'єктів господарювання до офіційних джерел. Виокремимо найбільш важливі з них:

I. Державні електронні бази даних

1. Державне підприємство Інформаційно-ресурсний центр



1.1. Відомості з ЄДР

САЙТ: <http://irc.gov.ua/ua/Poshuk-v-YeDR.html>

У ЄДР містяться відомості щодо юридичних осіб та фізичних осіб-підприємців.

Відомості про юридичну особу або фізичну особу-підприємця включаються до Єдиного державного реєстру шляхом внесення записів на підставі відомостей з відповідних реєстраційних карток та відомостей, що надаються юридичними особами державному реєстратору за місцезнаходженням реєстраційної справи згідно із законодавством України.

1.2. Відомості з ЄЛР

САЙТ: <http://irc.gov.ua/ua/Poshuk-v-YeLR.html>

Пошук в Єдиному ліцензійному реєстрі дає змогу перевірити у суб'єкта господарювання наявність діючої ліцензії, на вид господарської діяльності та орган ліцензування, який видав ліцензію.

2. Реєстри державної податкової служби України



2.1. Реєстр платників податку на додану вартість

САЙТ: <http://sts.gov.ua/reestr>

Реєстр платників ПДВ - це автоматизований банк даних, створений для забезпечення:

- ✓ реєстрації та єдиного обліку платників ПДВ;
- ✓ єдиних принципів ідентифікації платників ПДВ;
- ✓ контролю за справлянням податку на додану вартість;
- ✓ організації суцільного й вибіркового аналізу.

2.2. Анульовані свідоцтва платників ПДВ

САЙТ: <http://sts.gov.ua/anulir>

В цій базі міститься інформація про осіб, позбавлених реєстрації як платників ПДВ за заявою платника податку, з ініціативи органів державної податкової служби чи за рішенням суду.

2.3. Дізнайся більше про свого бізнес-партнерів

САЙТ: <http://sts.gov.ua/businesspartner>

Для того, аби перевірити надійність Вашого ділового партнера достатньо знати його код ЄДРПОУ або ж точну його назву. Введіть відому Вам інформацію в одне з полів і наша система здійснить пошук по ряду баз даних, доступних для публічного використання і повідомить Вам про результати пошуку.

2.4. Перевірка свідоцтва платника єдиного податку

САЙТ: <http://www.sts.gov.ua/anulsv>

За допомогою цього сервісу можна впевнитись в тому, що свідоцтво платника єдиного податку не анульовано.

2.5. Адреси масової реєстрації платників податків

САЙТ: <http://sts.gov.ua/mr/13>

Адреса масової реєстрації – це адреса, яка при державній реєстрації зазначена як місцезнаходження юридичної особи, особливістю є те, що кількість юридичних осіб зареєстрованих за цією адресою може налічувати декілька десятків, іноді сотен.

2.6. Інші реєстри

Також на офіційному сайті державної податкової служби України можна знайти інші реєстри, що зберігаються у «doc» форматі та які можна завантажити на власну ЕОМ, усі реєстри регулярно оновлюються.

САЙТ: <http://sts.gov.ua/dovidniki--reestri--perelik/reestri/>

- Реєстр суб'єктів господарювання, які здійснюють оптову торгівлю спиртом коньячним на підставі ліцензії на виробництво коньяку та алкогольних напоїв за коньячною технологією;

- Єдиний реєстр суб'єктів господарювання, які можуть здійснювати реалізацію безхазяйного майна та майна, що переходить у власність держави;

- Реєстр великих платників податків;

- Державний реєстр реєстраторів розрахункових операцій;

- Єдиний державний реєстр місць зберігання;
- Реєстр знищення інвентаризаційних залишків марок акцизного збору попереднього зразка.

3. Державний реєстр друкованих засобів масової інформації та інформаційних агентств як суб'єктів інформаційної діяльності



САЙТ: <http://dzmi.informjust.ua>

Реєстр - це електронна база даних, яка містить інформацію про всі друковані засоби масової інформації, додатки до друкованих засобів масової інформації у вигляді видань газетного та журнального типу, що видаються на території України, незалежно від сфери розповсюдження, тиражу і способу їх виготовлення та інформаційні агентства як суб'єкти інформаційної діяльності, що засновуються та/або діють в Україні.

4.Єдиний реєстр громадських формувань.



САЙТ: <http://rgf.informjust.ua>

Єдиний реєстр громадських формувань - це електронна база даних, яка містить відомості про легалізацію (реєстрацію):

- політичних партій;
- громадських організацій;
- благодійних організацій;
- творчих спілок;
- торгово-промислових палат;
- постійно діючих третейських судів;
- статутів;
- асоціацій органів місцевого самоврядування;
- адвокатських об'єднань.

5. Єдиний реєстр спеціальних бланків нотаріальних документів.



САЙТ: <http://rnb.informjust.ua>

6. Реєстри Міністерства юстиції України.



6.1. Реєстр символіки громадських формувань;

САЙТ: <http://www.minjust.gov.ua/emblems>

6.2. Реєстр методик проведення судових експертиз

САЙТ: <http://rmpse.minjust.gov.ua/>

6.3. Реєстр атестованих судових експертів

САЙТ: <http://rase.minjust.gov.ua/>

6.4. Система публічних торгів конфіскованим та арештованим майном

САЙТ: <https://trade.informjust.ua/>

6.5. Ліцензійний реєстр арбітражних керуючих

САЙТ: <http://www.minjust.gov.ua/0/38169>

6.6. Державна реєстрація нормативних актів

САЙТ: <http://www.minjust.gov.ua/npa>

Також на сайті МЮУ можна знайти каталог інформаційно-правових ресурсів в інтернеті. Ресурси розподілені за наступними критеріями і мають як вітчизняні джерела, так і міжнародні:

- Правові ресурси України;
- Правові видання;
- Міжнародні правові ресурси;
- Міжнародні організації;
- Міністерства юстиції.

САЙТ: <http://www.minjust.gov.ua/497>

7. Державна реєстраційна служба України



7.1. Реєстр адвокатських об'єднань

САЙТ: <http://www.drsu.gov.ua/show/1158>

Реєстр містить перелік адвокатських об'єднань.

8. Українське інформгентство УКРІНФОРМ



САЙТ: <http://www.ukrinform.ua>

Українське інформгентство [УКРІНФОРМ](http://www.ukrinform.ua) – єдине національне та перше інформаційне агентство України. Одержувачами інформаційних продуктів УКРІНФОРМу є владні та бізнес структури, ЗМІ, в тому числі понад 30-ять іноземних агентств, з якими укладено офіційні договори про інформаційний обмін.

8.1. Каталог підприємств

Сайт: <http://project.ukrinform.ua/catalog/>

На сайті представлено каталог підприємств України. Для пошуку необхідного підприємства скористайтесь тематичним каталогом, пошуковою системою або алфавітним покажчиком. На сайті представлена коротка інформація про підприємство: назва, адреса, контактні дані, напрямок діяльності. Про підприємства, з якими укладено угоду, інформація подається в розширеному вигляді.

9. Реєстр МВС



**МІНІСТЕРСТВО
ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ**

ОФІЦІЙНИЙ ВЕБ САЙТ

01024, Київ, вул. Академіка Богомольця, 10

9.1. Стан та структура злочинності в Україні.

САЙТ: <http://mvs.gov.ua/mvs/control/main/uk/index>

В розділі статистика МВС Ви маєте змогу ознайомитися з інформацією щодо стану та структури злочинності в Україні за звітними періодами.

10. Державна установа «Агентство з розвитку інфраструктури фондового ринку України»



САЙТ: <http://www.smida.gov.ua/db>

Цей розділ являє собою акумульовану систему баз даних. До його складу входять різноманітні інформаційні масиви, сформовані та структуровані для максимально зручного Вашого користування. Основну частину розділу складає Інформаційна база даних емітентів - унікальна професійна інформаційна система, яка містить повну інформацію про учасників фондового ринку. Вона має простий інтерфейс, який забезпечує максимальну оперативність та зручність у роботі з інформацією. Для перегляду інформації, що міститься у цьому розділі Вам необхідно [зареєструватися на сайті](#).

11. Єдиний державний реєстр судових рішень



САЙТ: <http://www.reyestr.court.gov.ua/>

Веб-сайт призначено для пошуку та перегляду документів Єдиного державного реєстру судових рішень.

До Реєстру вносяться судові рішення Верховного Суду України, вищих спеціалізованих, апеляційних та місцевих судів - вироки, рішення, постанови, накази, ухвали, окремі ухвали (постанови) суду, що ухвалені (постановлені) судами у кримінальних, цивільних, господарських справах, у справах адміністративної юрисдикції, у справах про адміністративні правопорушення, крім судових рішень, які містять інформацію, що є державною таємницею.

12. Державна служба статистики України



САЙТ: <http://www.ukrstat.gov.ua/>

Сайт містить звітно-статистичну документацію.

12.1. Всеукраїнський перепис населення. Банк даних



САЙТ:

http://database.ukrcensus.gov.ua/MULT/Database/Census/databasetree_uk.asp

Інформаційний банк даних статистичних показників щодо демографічної ситуації в Україні. Банк даних містить інформацію з 1989 року в розрізі адміністративно-територіальних одиниць (Автономної Республіки Крим, областей, міст спеціального статусу, районів, селищ міського типу та України в цілому), яка згрупована у 27 таблиці. Таблиці в свою чергу об'єднані в розділи за тематичними групами.

Показники "Статистики населення України" згруповано у 3 тематичні розділи.

13. Інформаційна система "Конкурс"



САЙТ: <http://www.vstup.info/>

На цьому сайті Ви маєте можливість ознайомитись з інформацією про вступ до вищих навчальних закладів України I-IV рівнів акредитації.

14. Державне підприємство "Інформаційні судові системи"



САЙТ: <http://www.bankrut.gov.ua/>

Основним завданням сайту є надання інформації про підприємства щодо яких порушено справу про банкрутство та стан проходження цих справ.

15. Українська асоціація районних та обласних рад



15.1. Збірка посилань на офіційні веб-сайти обласних та районних рад



САЙТ: <http://uaror.org.ua/dovidkova/rajonni-radi/>

Даний розділ містить посилання на офіційні веб-сайти обласних та районних рад, веб-сайти районів України. Для швидкого переходу до потрібної області натисніть на її назву.

15.2. Центральні органи виконавчої влади

САЙТ: <http://uaror.org.ua/dovidkova/covv/>

Даний розділ містить посилання на офіційні веб-сайти центральних органів виконавчої влади, їхню коротку характеристику та адресу.

16. Фонд державного майна

САЙТ: <http://www.spfu.gov.ua>

На цьому сайті Ви маєте змогу ознайомитись з аналітичними даними зробленими фондом державного майна.

17. Реєстр учасників фондового ринку



САЙТ: <http://www.nssmc.gov.ua/fund/registers>

Національна комісія з цінних паперів та фондового ринку України, як регулюючий та наглядовий орган державної влади, веде реєстр професійних учасників фондового ринку, до яких належать фондові біржі, торговці цінними паперами, емітенти, зберігачі та компанії з управління активами

18. Всеукраїнська загальнодоступна база оголошень про збори акціонерів



САЙТ: <http://db.stockinform.com.ua/>

Сайт містить пошукову систему, яка здійснює пошук щодо оголошень про збори акціонерів.

II. Недержавні електронні бази даних

1. Національний юридичний каталог України



САЙТ: <http://jurliga.ligazakon.ua/catalog.htm>

Компанія «ЛІГА: Закон» створила унікальний інтернет-продукт для побудови комунікацій між юридичними фірмами та їх цільовими аудиторіями. За допомогою цього каталогу Ви маєте можливість ознайомитися з учасниками ринку юридичних послуг та суміжних ринків.

2. Бізнес-групи



САЙТ: <http://bg-is.com/>

Сайт містить інформацію про бізнес-групи таких країн як Росія, Україна, Білорусь, Казахстан, Азербайджан.

3. Довідник сайтів України



САЙТ: <http://dir.meta.ua/>

Портал містить розгорнутий класифікований перелік українських сайтів.

4. Інтернет ресурси побудовані на єдиній базі даних юридичних осіб «Бизнес-Гид»:



- інформаційний бизнес-портал "Бизнес-Гид": www.business-guide.com.ua
- інформаційний бизнес-портал "ПОШУК": www.poshuk.com
- інформаційний бизнес-портал "UA-REGION": www.ua-region.info
- інформаційний бизнес-портал на пошуковикі "META":

www.bg.meta.ua

- офіційний WWW-реєстратор бизнес-сайтів: www.biz-registr.com.ua
- бизнес-сайт зарубіжних оголошень: www.inter-biz.meta.ua

5. Інтернет-проект «ПРАВО УКРАЇНИ» від ЛІГА: ЗАКОН



САЙТ: <http://pravo.ligazakon.ua/?ref=logo>

Сайт містить електронну структуровану правову базу України.

6. База жителів України



САЙТ: <http://www.nomer.org/allukraina/>

Сайт містить базу даних жителів України.

7. Витягання персональних даних із українського ІНПП



САЙТ: <http://zliypes.com.ua/demos/inn/>

Сайт містить алгоритм, який витягує із ідентифікаційного номера платника податків стать його власника та дату народження.

III. Міжнародні електронні бази даних

1. Європейський бізнес реєстр



САЙТ: <http://www.ebr.org/>

Європейський Бізнес Реєстр (EBR) – мережа національних бізнес реєстрів та інформаційних постачальників від 27 Європейських країн.

2. Бізнес сайт зарубіжних оголошень



Inter-Biz

САЙТ: www.inter-biz.meta.ua

Основу проекту складають комерційні оголошення: пропозиція, попит і ділова співпраця. Вони поступають зі всього світу через посольства зарубіжних країн в Україні, через виставки і ярмарки в Україні, від зарубіжних і українських партнерів проекту, а також безпосередньо від рекламодавців - українських і зарубіжних компаній, що займаються або починають займатися зовнішньоекономічною діяльністю.

3. Пошук за профілем осіб в соціальних мережах



САЙТ: <http://snitch.name/>

Сайт здійснить пошук людини за вказаними Вами параметрами по багатьом соціальним мережам.

4. Сервіс пошуку людей від яндекса

Яндекс

САЙТ: <http://people.yandex.ru/>

Новий сервіс яндекса, який здійснює пошук необхідної Вам людини по різним соціальним мережам.

5. Телефонний довідник



САЙТ: <http://spravkaru.net/>

Телефонний довідник Росії, України, Білорусі, Казахстану, Латвії, Молдови.

Таким чином, на сьогодні інтернет став найбільш популярним джерелом інформації ділового характеру. В управлінців завжди виникає потреба в інформаційному забезпеченні їхньої діяльності, просте вміння користуватися інтернетом та знання надійних джерел інформації надасть підприємцям багато переваг на конкурентній боротьбі.

2.3.2. Соціальні мережі як джерело інформації для конкурентної розвідки

Перш ніж почати розповідь про соціальні мережі, з'ясуємо звідки взагалі з'явилося таке поняття як «соціальна мережа». Термін «соціальна мережа» був запроваджений в 1954 році соціологом з Манчестерської школи Джеймсом Барнсом. Він розвинув винайдений ще в 30-і роки підхід до дослідження взаємозв'язків між людьми за допомогою соціограм, тобто візуальних діаграм, у яких окремі особи представлені у вигляді крапок, а зв'язки між ними – у вигляді ліній. Що до першого інтернет-сайту, який запропонував можливості роботи в соціальній мережі, був classmates.com, який з'явився в 1995 році. У слід за ним, в 1997 році, з'явився SixDegrees.com. Починаючи з 2001 року почали з'являтися сайти, в яких використовувалась технологія під назвою «коло друзів». Ця форма соціальних мереж, яка широко використовується у віртуальних спільнотах, набула широкої популярності в 2002 році та розквітнула з появою сайту Friendster. Наразі, існує більш ніж 200 сайтів з можливостями організації соціальних мереж. 4 лютого 2004 року почала працювати соціальна мережа FaceBook. Популярність цих сайтів постійно зростала, і в 2005 році було більше переглядів сторінок сайту

MySpace, аніж сайту Google. 1 жовтня 2006 року було запущено відому російську соціальну мережу ВКонтакте, що набула великої популярності на теренах Росії, України, Білорусії, Казахстану. Що стосується українських соціальних мереж то одна з найвідоміших вітчизняних мереж Connect.ua була створена у грудні 2007р.

З вище сказаного, можна зробити висновок: **соціальна мережа** – це соціально-структурована платформа (онлайн-сервіс, веб-сайт), пов'язана між собою за допомогою вузлів, одним або декількома способами, і призначена для побудови, віддзеркалення і організації взаємовідносин між індивідами (користувачами ресурсу).

На сьогоднішній день, соціальні мережі розвиваються з шаленою швидкістю, все більше користувачів Інтернет мають бажання зареєструватись в тій чи іншій мережі. Обсяг соціальних мереж в світі перевищує позначку 100. Для впорядкування можна вивести наступну класифікацію:

За доступністю:

- Відкриті (Facebook)
- Закриті (PLAYBOYU)
- Змішані (VK)

За регіоном:

- Світ (hi5)
- Країна (Qzone)
- Без регіону (Internations)

За кількістю користувачів:

- великі – більше 100 млн. (V)
- середні – 40-90 млн. (Одноі)
- малі – 10-30 млн. (SkyRock)
- незначні – менше 1 млн. (Second Life)

За типом:

- Особисте спілкування (Classmates.com)
- Ділове спілкування (Linkedin)
- Розваги (Myspace)
- Відео (Youtube)
- Аудіо (Last.fm)
- Фото (Flickr)
- Покупки (Groupon)
- Блогінг (Tumblr)
- Новини (Reddit)



- Питання-відповідь (Answers.com)
- Закладки (Delicious)
- Тематичні (Slashdot)

Найцікавіша класифікація соціальних мереж – це за типом, тут є багато різних проектів з різним типом контенту і для різних цілей, кожен з яких зайняв свою нішу. Якщо проаналізувати дану класифікацію, не складно прийти до висновку, що зараз соціалізовані всі основні тематики в мережі, бурхливий розвиток продовжується лише в окремих випадках, в яких активно з'являються тематичні соціальні мережі.

Вашій увазі представимо декілька топових соціальних мереж:



Facebook

Найпопулярніша соціальна мережа в світі і самий відвідуваний сайт. З моменту свого створення не перестає демонструвати приголомшливе зростання, як користувачів, так і прибутку. Компанія постійно придумує і впроваджує нові ідеї, веде активну інтеграцію із зовнішнім світом, створює свій «facebook-інтернет». У найближчі декілька років стрімке зростання залишиться незмінним. Засновник Facebook Марк Цукерберг (Mark Zuckerberg) заявив, що щомісячна аудиторія соціальної мережі досягла позначку 1 млрд активних користувачів []. Нагадаємо, населення Землі становить близько 7 млрд людей. Таким чином, приблизно, кожен сьомий мешканець планети щомісяця спілкується у Facebook. Крім того, була опублікована і деяка інша статистична інформація про роботу Facebook. Наприклад, з моменту запуску в 2009 році кнопки Like вона була використана 1130000000000 раз. Всього в соціальній мережі зареєстровано близько 140 300 000 000 дружніх зв'язків, завантажено 219 млрд фотографій і зроблено близько 17 млрд записів з геометки.

Сайт: <http://www.facebook.com/>

Регіон: переважно США, Індонезія, Великобританія, Туреччина, Індія, Мексика, Філіппіни, Франція, Італія, Німеччина, більше 5 млн. користувачів в Україні. Останні декілька років мережа веде активну експансію на ринки багатьох інших країн.

Засновник: [Марк Цукерберг](#).

Рік створення: 2004 рік.

Тип: мережа для особистого спілкування.

Відвідувачів: більше 900 млн. активних користувачів.

Приріст відвідуваності: позитивний.

Проблеми: Facebook часто критикують за проблеми з приватністю і сильною відвертістю для зовнішнього світу. Також є проблеми з монетизацією, у зв'язку з чим компанія постійно експериментує в цій області, хоча навіть не дивлячись на проблеми, валовий прибуток зростає щорік в 2 рази. Багатьом не подобається інтерфейс мережі.



LinkedIn

Соціальна мережа для ділового спілкування економічно активних людей. Сайт активно використовують компанії по всьому світу. В цілому проект має дуже хороші перспективи: його аудиторія відрізняється «високим інтелектуальним рівнем», показники неухильно зростають буквально щодня.

Сайт: <http://www.linkedin.com/>

Регіон: переважно США, також мережа популярна у Великобританії, Іспанії, Індії. Активно набирає популярність в розвинених європейських і азійських країнах. Всього охоплено більше 200 країн світу.

Засновник: [Рід Хоффман](#).

Рік створення: 2003 рік.

Тип: мережа для ділового спілкування.

Відвідувачів: більше 150 млн. активних користувачів.

Приріст відвідуваності: позитивний, більше 4 млн. нових користувачів щомісячно.

Проблеми: на наш погляд, мережі не вистачає функціонала для роботи.

Twitter



Досить молода соціальна мережа, заснована на мікроблогінгу. Ідея досить цікава: творці узяли старі ідеї блогінгу, штучно обмежили довжину повідомлення і сильно спростили все, що було можна, в результаті в умовах сучасного світу, коли життя прискорюється з кожним днем, а часу не вистачає, з'явилася нова популярна соціальна мережа.

Сайт: <http://twitter.com/>

Регіон: переважно США, а також Бразилія, Великобританія, Канада і Німеччина.

Засновник: [Джек Дорсі](#).

Рік створення: 2006 рік.

Тип: мережа для блогінгу.

Відвідувачів: 98 млн. користувачів, при цьому мережа має більше 200 млн. реєстрацій і швидко зростає.

Приріст відвідуваності: позитивний.

Проблеми: в даній мережі при всьому її успіху є і серйозні проблеми. Перш за все, конкуренція з іншими соціальними мережами, які також мають велику популярність і надають ті ж можливості мікроблогінгу, що і Twitter, зокрема мова про Facebook, ВКонтакті і ін. проекти, при цьому окрім мікроблогінгу конкуренти пропонують і інші соціальні можливості. Багато нових користувачів після першої проби сервісу залишаються розчарованими і покидають його. Крім того, мережа приносить мало користі її учасникам: можливості зводяться в основному до мікроблогінгу, який багато хто використовує для даремного базікання і не більше. Є проблеми із спамом, який складає 5-10% від всіх повідомлень. І в довершенні, мережа до цих пір залишається збитковою, при цьому з легкістю відкидаючи щедрі пропозиції інвесторів про покупку.



Groupon

Найпопулярніший в світі «скидковий» сервіс, який дає великі знижки на продукти за умови значного попиту на них. Це не класична соціальна мережа, але проект використовує деякі принципи соціальних мереж, основне спрямування робиться все-таки на електронну комерцію.

Сайт: <http://www.groupon.com/>

Регіон: США, Канада, Великобританія, Франція, Бразилія, Індія і багато інших країн. Для проекту регіон дуже важливий, компанія продає продукти у великих містах.

Засновник: [Ендрю Мейсон](#).

Рік створення: 2008 рік.

Тип: мережа для покупок.

Відвідувачів: 8,8 млн. користувачів, при цьому більше 83 млн. зареєстрованих аккаунтів.

Приріст відвідуваності: позитивний, проект наймолодший зі всіх аналізованих і зараз знаходиться у стадії вибухового зростання, яке продовжиться ще не менше 1-2 років.

Проблеми: в компанії є лише одна велика проблема – як впоратися із зростанням і максимально швидко розширювати свою регіональну мережу. На наш погляд, великий потенціал скривається в соціалізації проекту, додаванні можливості комунікації усередині проекту і геолокаційних сервісах. Деякі експерти називають бізнес-модель Groupon сумнівною.



ВКонтакті

Найпопулярніша соціальна мережа в СНД, по суті, є аналогом Facebook. Темпи зростання останнім часом знизилися, особливо з початку дій Facebook з локалізації сайту для російськомовної аудиторії і введення ВКонтакті реєстрації по запрошеннях на початку 2011 року. За останній рік мережа почала дуже активно розвиватися, постійно з'являється новий функціонал.

Сайт: <http://vk.com/>

Регіон: переважно Росія, також проект популярний в країнах СНД: Україна, Білорусь, Казахстан і ін. З 2009 року ВКонтакті купив домен VK.com, з чого і почалася експансія в інші країни, проте до цих пір великого успіху не спостерігається.

Засновник: Довгий час про власників сайту не було точних відомостей, що породжувало чутки. Надалі газета «Відомості», посилаючись на ЕГРЮЛ, опублікувала список засновників ТОВ «В Контакті», яке було зареєстровано 19 січня 2007 року: В'ячеслав Мірилашвілі (60%) і його батько підприємець Михайло Мірилашвілі (10%), Павло Дуров (20%) і Лев Левієв (10%). Осінню 2010 років в ході підготовки до IPO Mail.ru Group (виділеною з Digital Sky Technologies) стало відомо, що компанії належить 24,99% соціальної мережі. Крім того, Mail.ru Group отримала опціон на покупку ще 7,5% за \$112,5 млн, таким чином, оцінивши всю компанію в \$1,5 млрд. 14 липня 2011 року Mail.ru Group збільшила долю в «В Контакті» до 39,99%. На серпень 2011 за даними Jpmorgan акціонерами «В Контакті» були Mail.ru Group (39,99 %), сім'я Мірилашвілі (40%), Павло Дуров (12%), Лев Левієв (8%). За іншими даними в Мірилашвілі 42%, а в Левієва 6%.

Рік створення: 2006 рік.

Тип: мережа для особистого спілкування.

Відвідувачів: більше 42 млн. активних користувачів, при цьому більше 135 млн. аккаунтів на початок 2011 року. Точні цифри не розкриваються.

Приріст відвідуваності: позитивний.

Проблеми: популярність багато в чому підтримується за рахунок піратського контенту (музика, фільми, порно), через що в компанії великі проблеми з правовласниками, а влада США внесла сайт до списку найбільших розповсюджувачів піратського контенту в світі. Вже зараз багато хто заходить ВКонтакте «послухати музику і переглянути фільми», що підтверджується дослідженням TNS Web Index Report, згідно з яким близько 30% популярності мережі відводиться на відео. Це, безумовно, дуже негативно для соціальної мережі, люди перестають використовувати її за призначенням, а правовласники поступово видаляють свій контент, таке положення справ з часом може призвести до серйозного падіння популярності. Хоча засновник мережі Павло Дуров це заперечує, він недавно заявив: «Звернення до сторінок з відео складають менше 5% від всієї активності користувачів ВКонтакте». При цьому замовчуючи, що саме розуміється під «зверненнями», – якщо це час, проведений в розділі або кількість переглянутих сторінок, то виглядає дуже правдоподібно, користувачі витрачають основний час на спілкування, а якщо це відсоток унікальних відвідувачів розділу від загального числа відвідувачів сайту, то дані сумнівні. Павло також нічого не сказав про розділ аудіо, який займає важливе місце у користувачів. Також мережа відома неякісною підтримкою, і в ЗМІ неодноразово з'являлися скандальні історії, пов'язані з цим.



Однокласники

а мережа для пошуку однокласників, російський аналог n. Ще два роки тому була найпопулярнішою в східній Європі, проте зараз втратила лідерські позиції.

Сайт: <http://www.odnoklassniki.ru/>

Регіон: Росія, Україна і інші країни СНД.

Засновник: [Альберт Попков](#).

Рік створення: 2006 рік.

Тип: мережа для особистого спілкування.

Відвідувачів: більше 148 млн. користувачів, при цьому більше 160 млн. аккаунтів.

Приріст відвідуваності: позитивний.

Проблеми: Однокласники мають велику проблему з агресивною монетизацією, в проекті багато сервісів платні, що викликає негативну реакцію користувачів, хоча нова команда проекту намагається вирішити цю проблему. Крім того мережа дуже відкрита, і багато інформації доступна зовнішньому світу після реєстрації. Останньою великою проблемою є неякісний інтерфейс, який погано сприймається користувачами. Всі ці проблеми серйозно гальмують зростання аудиторії, не дивлячись на те, що він до цих пір позитивний, в найближчі декілька років зростання може зупинитися, або навіть стати негативним.



Найпопулярніша соціальна мережа в Україні. По суті, створювалася, як клон Facebook, проте зараз проект перейшов у нішу знайомств.

Сайт: <http://connect.ua/>

Регіон: Україна, зараз виходить до Росії з проектом Plirt.ru, у планах вихід на азіатські ринки.

Засновник: Сергій Коркін.

Рік створення: 2007 рік.

Тип: мережа для особистого спілкування.

Відвідувачів: більше 2 млн. користувачів.

Приріст відвідуваності: позитивний.

Проблеми: є певні проблеми з інтерфейсом, велика конкуренція з популярними сервісами країн СНД.

2.4. Стратегія та шляхи визначення інформаційних потреб керівництва компанії в діяльності конкурентної розвідки

Незаперечний факт, що для розвитку людського суспільства необхідні матеріальні, інструментальні, енергетичні та інформаційні ресурси. Сьогоднішній день характеризується особливим збільшення обсягу інформаційних потоків. Це стосується як економіки, так і соціальної сфери.

Найбільший ріст обсягу інформації спостерігається в промисловості, торгівлі, фінансово-банківській та освітній галузях. Наприклад, у промисловості збільшення обсягу інформації зумовлено збільшенням обсягу виробництва, ускладненням продукції, що випускається, технологічного устаткування, розширенням у результаті концентрації й спеціалізації виробництва, зовнішніх і внутрішніх зв'язків економічних об'єктів. Інформація є вирішальним чинником, що визначає розвиток технології і ресурсів загалом. Ринкові відносини висувають підвищені вимоги до своєчасності, вірогідності, повноти інформації, без якої немислима ефективна маркетингова, фінансово-кредитна та інвестиційна діяльність.

Проте не існує абсолютної інформації, більш того інформацію містять не будь-які події (дані, повідомлення), а лише ті, котрі зменшують невизначеність стосовно результату подій, які нас цікавлять. Всесвітньо відомі науковці К.Шеннон і Н.Віннер, займаючись теорією інформації, зазначали міру невизначеності, зменшення якої підвищує ступінь нашого знання про подію, явище тощо [7, 8].

Отже, інформація може бути цінною лише в тому, якщо на її основі було прийнято рішення або вчинено певні дії. Отримання даних, їх оброблення і запис будь-яким шляхом спричиняє витрати і не має цінності. Лише коли дані передані і зрозумілі користувачу і отже стали інформацією, може з'явитися цінність, за умови, що інформація вдосконалює остаточне рішення, інакше вона не має цінності.

Щоб переконатися, що інформація дійсно має цінність, слід комплексно розглядати користувача та проблему (рішення), які потребують вирішення. Для цього необхідно, насамперед, відповісти на питання: яка інформація, кому, коли і в якому вигляді повинна бути представлена. Іншими словами, постає проблема визначення та задоволення інформаційних потреб споживача інформації.

Потреба – одне з фундаментальних понять сучасної науки, що має сукупність значень, які затвердилися в рамках тієї або іншої сфери. У найбільш загальному вигляді потребу визначають філософи як «...нестаток у чомусь необхідному для підтримки життєдіяльності і розвитку організму, людської особистості, соціальної групи, суспільства в цілому» [5]. Як справедливо зазначав відомий науковець Марк Бойков: «В людському суспільстві – потреби – ключ до всього. Виявлення і задоволення потреб (людини) – стратегічний центр всіх наук, що займаються вивченням людини» [28, с. 12].

Дослідники нагромадили багатий теоретичний і практичний матеріал, що розкриває суть і природу інформаційних потреб, взаємозв'язок об'єктивних і суб'єктивних потреб, особливості їхньої зміни в процесі людської діяльності.

Незважаючи на численні публікації з проблематики інформаційних потреб, фахівці не дійшли спільної думки щодо розуміння природи інформаційних потреб. На сьогоднішній день представниками різних наук запропонована досить велика кількість визначень поняття «інформаційна потреба», що відображають найбільш поширені в тій або іншій сфері підходи до розуміння суті інформаційних потреб.

Психологи інформаційну потребу визначають як «... усвідомлену потребу в одержанні визначених порцій інформації з того, що може бути надане інформаційним середовищем» [6]. Основна увага в цьому визначенні приділяється одержанню необхідної інформації з загальних «запасів» і зовсім ігнорується отримання нової інформації. Однак власне одержання принципово нової інформації є результатом інформаційної потреби, що виникла. Деякі автори визначають інформаційну потребу як «усвідомлений нестаток в інформації, необхідної для задоволення матеріальних і духовних потреб індивідуума», інші як «потребу в повідомленнях визначеного змісту і форми, що потрібні людям для орієнтації в навколишній дійсності, уточнення сформованої в них картини світу, для вибору лінії поведінки і вирішення проблемних ситуацій, для досягнення внутрішньої рівноваги і погодженості з соціальним середовищем» [9]. Словник з інформаційного права визначає інформаційну потребу як «потребу, що виникає, коли ціль, що стоїть перед користувачем у процесі його професійної діяльності або в його соціально-побутовій практиці, не може бути досягнута без залучення додаткової інформації» [10].

Узагальнюючи наведені визначення, можна дійти таких висновків:

1. Інформаційна потреба – це нестаток інформації.
2. Без задоволення інформаційних потреб неможлива цілеспрямована інтелектуальна діяльність людини.
3. Ступінь розвитку інформаційних потреб і їхнього задоволення тісно пов'язаний з соціальною активністю людини.
4. Ціль задоволення інформаційної потреби – зняття невизначеності щодо рішення, яке ухвалюється.

Отже, поняття *«інформаційна потреба»* можна визначити як усвідомлення користувачем необхідності вивчення комплексу даних, що доповнюють початкові знання, шляхом яких суб'єкт інформаційної взаємодії вирішує об'єктивну проблему, яка виникла перед ним у процесі взаємодії з навколишньою дійсністю і розв'язання якої пов'язано з підтримкою його діяльності в усвідомлений проміжок часу на оптимальному рівні.

Інформаційна потреба за своєю природою динамічна. Вона постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища, конкретизації завдань, зміни напрямку та інструментарію інформаційного пошуку. Мотиви потреби

відображаються у свідомості людини й спонукають її до діяльності в певній галузі. Інформаційна потреба властива кожному індивідууму і залежить від ерудиції та набуває конкретного змісту у формі інформаційного запиту. У процесі контакту користувача з інформаційною системою, тобто в процесі комунікації, запит наближається до потреби.

В інформаційній потребі є дві сторони: об'єктивна та суб'єктивна. Перша визначається матеріальними умовами життєдіяльності споживача інформації. Друга зумовлюється особистістю та індивідуальними характеристиками фахівця, його здатністю усвідомити потреби та реалізувати їх у своїй практиці. *Об'єктивна сторона інформаційної потреби визначається:*

- природою споживача інформації;
- місцем в ієрархічній градації управління;
- специфікою управлінських функцій;
- особливістю навколишніх умов тощо.

Суб'єктивна сторона інформаційної потреби детермінується такими факторами, як:

- стиль керування керівника;
- обсяг його знань та інтелекту, рівень освіченості (а також самої освіти);
- ступінь професійної підготовки;
- наявність досвіду тощо.

Варто розрізняти колективні та індивідуальні інформаційні потреби. Між ними існують певні відмінності. Так, колективні інформаційні потреби не можуть існувати поза потребами конкретних індивідів. Але колективна потреба – це не проста сума особистих потреб. Особисті потреби можуть збігатися з колективними, а можуть мати самостійний характер і відображати особливості діяльності цього індивіда.

Необхідно також розрізняти поняття «інформаційні потреби» і «тематичні інтереси» споживача інформації. Потреби в інформації соціальні за своєю природою і зумовлені, в першу чергу, змістом, структурою повсякденної діяльності індивіда, зокрема об'єктивними характеристиками його професійної й суспільної діяльності. Тематичні ж інтереси є суб'єктивним відображенням і вираженням інформаційних потреб. Вони залежать від змісту пропонованої інформації і ситуативних соціально-психологічних факторів (таких, як популярність, злободенність, престижність тощо).

Далеко не всі інформаційні потреби усвідомлені самим суб'єктом і виражені в його тематичних інтересах та комунікативному поведженні; частина з них залишається неусвідомленою і тому нереалізованою через відсутність необхідних повідомлень, недоступність джерел інформації, нерозвиненість комунікативних навичок тощо. Деякі дані про інформаційні потреби можна

одержати шляхом опитування. Проте опитування дає тільки картину тематичних інтересів. Її необхідно доповнити аналізом характеру рольової діяльності споживачів інформації в праці, сфері суспільного й духовного життя, побуті тощо. Природа і зміст інформаційних потреб глибоко пов'язані з усією життєдіяльністю людини, тому їхній аналіз повинен виходити не тільки зі сфери спілкування (як при тематичних інтересах). Необхідно брати до уваги цілісну систему діяльності, в яку включена особистість [11].

Існують різні методи вивчення інформаційних потреб. Загалом їх можна розділити на дві групи.

1. «Непрямі» – базуються або на вивченні думок людей, які є фахівцями в тій або іншій предметній області, про їхні інформаційні потреби на основі запитів, або шляхом застосування анкетування, інтерв'ювання тощо.

Недоліком цих методів є те, що судження про інформаційні потреби базується або на основі уявлення фахівця про свої потреби, або на основі сформованої практики його контактування з інформаційними службами і джерелами інформації. Уявлення ж про свої потреби багато в чому залежать від знання фахівцем інформаційної ситуації, в якій він діє, тобто від рівня його інформованості з цього питання. Однак рівень інформованості фахівця щодо завдання, яке він вирішує, далеко не завжди буває достатнім, і тому він запитує інформацію не ту, котра об'єктивно найбільшою мірою сприяла б вирішенню завдання, а ту, котра відповідає його уявленню про можливі способи її вирішення. Інформація, що відповідає його уявленню, не завжди буває найкращою.

2. «Прямі» – ґрунтуються на безпосередньому аналізі інформаційним працівником завдання, яке стоїть перед фахівцем. Ці методи мають на меті шляхом вивчення конкретної ситуації, в якій діє фахівець, виявити об'єктивно необхідну для вирішення проблеми інформацію (так звану об'єктивну інформаційну потребу) незалежно від того, запросив її фахівець, чи ні.

Відповідно до основних джерел виникнення професійних інформаційних потреб формуються методи їхнього виявлення: методи, засновані на аналізі проблемних ситуацій, і методи, засновані на аналізі функціонально-посадових обов'язків різних категорій фахівців.

Суть основних методів виявлення інформаційних потреб представлений у таблиці.

Метод	Суть методу
Методи, засновані на аналізі проблемних ситуацій	В основі методів лежить уявлення про таке, якщо раніше співробітник інформаційної служби здійснював пошук і видачу інформації на підставі запитів, які формулював споживач інформації, то тепер він повинен здійснювати не лише пошук інформації, а й пошук потреб у ній. З огляду на тенденцію

поглиблення диференціації у спеціалізації фахівців навіть однієї сфери діяльності, а також обмеженість пізнавальних можливостей однієї особистості, запити споживачів інформації часто виявляються не адекватними ні їх власним потребам, ні суті самої ситуації, в якій ці потреби виникають. Об'єктивно необхідна інформація виявляється шляхом глибоко інформаційного аналізу проблемної ситуації працівником інформаційної служби. Такий аналіз дає можливість встановити, чи є ця проблема справжньою, чи удаваною.

Встановивши наявність проблеми, інформаційний співробітник виявляє тенденції розвитку проблемної ситуації, тобто прогнозує її розвиток на певний період часу.

Виявлена інформаційним співробітником інформація про стан і тенденції розвитку проблеми, тобто інформаційна ситуація, в якій розвивається проблема, створює умови високої інформованості споживача інформації про цілі, можливі шляхи і способи вирішення проблеми.

У кінцевому ж результаті інформація, необхідна для вирішення проблеми з точки зору інформаційної служби, коректується індивідуальними інформаційними запитами споживачів, і таким чином, враховуються особливості бачення проблеми спеціалістами, які беруть участь у її вирішенні.

**Методи,
засновані на
аналізі
функціонально-
посадових
обов'язків**

У цих методах виходять з того, що необхідна інформація вже є у наявності (або надійде найближчим часом). І завдання служби зводиться до того, щоб визначити, яка інформація необхідна спеціалісту, щоб відповідно до свого службового становлення приймати ефективні рішення.

Інформаційний співробітник на основі системного аналізу функціональних обов'язків того чи іншого спеціаліста встановлює необхідний обсяг знань, яким повинен володіти спеціаліст цієї категорії, щоб відповідати своїй посаді. Системний аналіз використовується тут оскільки службовий статус спеціаліста в сучасних умовах тісно пов'язаний зі статусами інших спеціалістів (як по вертикалі, так і по горизонталі).

Для виконання своїх функцій йому потрібна не лише вузькопрофільна інформація, але й багато непрофільної інформації соціально-економічного,

організаційного та іншого характеру.

Ці зв'язки сам спеціаліст не завжди чітко усвідомлює. Вони й виявляються в результаті системного аналізу, який і допомагає сформулювати перелік посадових обов'язків і перелік посадових завдань, які з нього витікають.

Останні трансформуються в типові питання, впорядкована сукупність яких утворює інформаційну модель спеціаліста, його інформаційний «паспорт».

За всіма цими питаннями здійснюється необхідне систематичне інформування. Проте зрозуміло, що режим інформування (раз на тиждень, місяць, квартал) і форма надання інформації (коротка інформаційна довідка, «підсумки аналізу інформації», огляд, стаття, тощо) здійснюється за різними питаннями і визначається характером питання та часовими рамками.

Подібні моделі можуть розроблятися не лише для керівництва високого рівня, а й по суті справи для будь-якої категорії спеціалістів.

Аналізуючи повний перелік інформаційних потреб при реалізації інноваційного циклу, можна назвати такі види інформації:

Вид інформації	Зміст	Стадія
Науково-технічна	– інформація про тенденції розвитку цього виду техніки; – опис техніки можливого виробництва; – характеристика періоду морального старіння об'єктів техніки; – зведення про нові науково-технічні досягнення, зведення по стандартизації, сертифікації.	Науково-дослідні роботи. Інвестиційне проектування.
Патентна	інформація про патенти, тенденції розвитку об'єктів техніки, їхню патентоспроможність.	Науково-дослідні роботи. Проведення маркетингових досліджень (аналіз маркетингової стратегії конкурентів). Виробництво.

Маркетингова		
Кон'юнктурно-економічна	інформація про: – структуру ринку; – сегменти підприємства на ринку; – попит; – пропозиції; – конкурентів; – споживачів; – конкуруючі товари; – постачальників; – загальноекономічні тенденції; – галузеві тенденції.	Маркетингові дослідження (дослідження ринку й зовнішнього середовища).
Бізнес-інформація (про підприємства конкурентів або можливих партнерів)	– загальна інформація, фінансовий рейтинг; – фінансова інформація (активи і пасиви фірми, оборот, вартість продажів, доходи і витрати, податки тощо); – аналітична кредитна інформація (ліквідність, коефіцієнти рентабельності); – платіжно-аналітична інформація (терміни виконання платежів тощо).	Маркетингові дослідження. Пошук партнерів.
Обліково-статистична	Інформація зосереджена переважно в органах Держкомстату. Зведення про: – перепис населення; – паспорта територій; – АПК; – виробництво продукції тощо	Маркетингові дослідження.
Нормативно-правова, юридична	Зведення про законодавчі й нормативні акти і їх практичне застосування.	На всіх.
Інфраструктурна	Зведення про організації	На всіх.

	діючих у сфері підтримки інноваційної технологічної діяльності, у т. ч. про джерела інвестицій.	
--	---	--

На практиці вивчення інформаційних потреб менеджерів вищої та середньої ланки включає наступні основні етапи.

I. Точно сформулювати інформаційні потреби споживача інформації.

Завдання перед КР повинен визначати керівник підприємства. Він єдиний, хто точно знає, в якому напрямку рухається компанія, і яка інформація йому потрібна для прийняття рішень. Але з огляду на новизну інструмента, тобто конкурентної розвідки, та інші причини керівник найчастіше не може досить точно сформулювати свої інформаційні потреби. У цьому йому необхідно допомогти, оскільки від точності постановки завдань перед службою КР залежить і ефективність роботи цього підрозділу і, в кінцевому результаті, задоволеність споживача інформації (керівника). Від того, на скільки точно сформульовано питання щодо інформаційних потреб напряму залежить те, як успішно ви його вирішите. Постановка питання: *«Дайте мені все, що відомо про компанію X, і я сам вирішу, що мені потрібно»* веде до таких проблем:

- вам доведеться дуже розпорошувати свої ресурси як фінансові і людські, так і час (іноді досить обмежені), оскільки вивчати доведеться об'єкт з усіх боків і все, що його (об'єкт) оточує;
- при передачі інформації ви завжди можете опинитися в ситуації «не справилися з поставленим завданням», оскільки не знаєте, що ж потрібно споживачу інформації, і цей споживач у будь-який момент, залежно від свого настрою, може стверджувати, що він очікував зовсім іншого.

А тепер порівняйте формулювання *«Дайте мені все, що відомо про компанію X, і я сам вирішу, що мені потрібно»* з формулюванням *«Мені потрібно знати, хто підтримує компанію X на обласному рівні»*. Питання не просте, але дуже конкретне і відповідь на нього повинна бути теж конкретною. З огляду на саме питання можна будувати план дій шляхом розкладання питання на складові.

Щоб правильно сформулювати інформаційні потреби споживача, перед початком розмови поставте себе на місце керівника.

Спробуйте зрозуміти як, в кінцевому результаті, робота КР допоможе йому отримати прибуток, уникнувши при цьому потенційних загроз і

скориставшись можливостями, що відкриваються на ринку. Ви, як підприємець (дрібний або великий не важливо), повинні враховувати ключові фактори успіху вашого бізнесу на ринку, який стає все більш і більш конкурентним. Цими факторами можуть бути ціна, якість, новизна, вузька спеціалізація ваших товарів або послуг, але ніколи не можна залишити поза увагою такий фактор, як ділове оточення і конкуренція. Також не менш важливо не упустити конкретних дій, планів і стратегій ваших конкурентів, здатних вплинути на ваш бізнес, конкурентноздатність, що може позначитися на вашій частці ринку. Тому слід якомога точніше визначити інформацію, яка є дійсно важливою для компанії. Зробити це можна тільки за допомогою тривалих бесід з самим споживачем інформації та його співробітниками.

II. Бесіда з замовником. Перша бесіда дуже важлива й найбільш складна. Це найперше визначення потреб замовника, прагнення зрозуміти, що потрібно керівнику, чого він хоче. Як правило, керівник не завжди може сам сформулювати, що йому потрібно. Ви повинні підвести його до точного запиту інформації, ставлячи направляючі питання, сформульовані так, щоб «розкопати», що дійсно він хоче одержати.

Суть таких питань зводиться до узгодження завдань, які ставить перед Вами керівник, до розуміння того, яка інформація йому потрібна для прийняття рішень. Будувати такі питання можна від загального до часткового. Наприклад, від загальних особливостей ринку, на якому працює компанія, до особливостей конкретних гравців. При цьому можна використовувати такі питання:

- що допомогло б компанії стати лідером у галузі?
- яка подія на ринку змусила хвилюватися Вас найбільше?
- внаслідок яких дій конкурентів виникло найбільше проблем?
- які можливості втратила компанія і чому?

Відповіді на такі питання вже містять інформацію, яку потрібно шукати, на що звертати увагу, що є вкрай важливим для компанії. А під час їх аналізу з'ясовуються ті складові, за якими можна прогнозувати появу або розвиток цих факторів.

Непогано було б йти на бесіду з керівником маючи при собі список цих питань. А в процесі бесіди, ставлячи оцінку напроти кожного пункту, Ви одержуєте попередній план дій і унеможливорюєте виникнення ситуації «я мав на увазі не те...». Це опитування гарантія того, що Ви і Ваш керівник розумієте і згодні з тими результатами, що він очікує одержати.

Можна визначити такі способи керування очікуваннями споживача інформації.

1. Максимальна конкретність у постановці питань.

Будь-який запит інформації повинен бути ясно і конкретно визначений, в тому плані, в якому розуміють його кінцевий результат. З самого початку будьте на стільки точними, на скільки це можливо. Максимально уточнюйте суть питання. Така відверта розмова, перед тим як почнеться проект, визначить, чи можна взагалі знайти те, про що просять.

2. Обговоріть, на скільки реальним є виконання поставленого завдання.

Це допоможе замовнику усвідомити всі труднощі отримання інформації, і можливо, – ще до початку робіт визначитися з необхідністю їх проведення. Не грайте зі споживачем інформації. Поясніть який реальний стан справ.

3. Погодьте реальні терміни. Важливо домовитися про тимчасові рамки успішного завершення проекту. Говоріть про реальні терміни. Не забувайте, яку роботу Вам доведеться виконати:

- розробити стратегію розвідки;
- визначити й забезпечити контакти достатніми джерелами;
- перевірити і проаналізувати результати досліджень;
- оформити звіт.

4. Важливіша перспектива, а не точність.

Під час спілкування необхідно просвіщати замовника на предмет того, що точність вимагає значних ресурсів, але водночас перспектива завжди виявляється більш дешевою і швидкою. Краще мати 90 % відповідей, які базуються на перспективі, чи 10 % абсолютно точних відповідей? Яке знання цінніше для бізнесмена: знання того, що конкурент планує викинути на ринок товар за ціною 100 гривень +/- 5 копійок (за умови що Ви продаєте цей товар по 105 гривень) за 20 днів до акції, або знання того, що конкурент планує продавати цей товар за ціною 99 гривень 98 копійок, але за 3 дні до акції? Приблизні відповіді забезпечують достатньо стратегічних перспектив, щоб дійти правильного висновку й розробити правильну стратегію.

III. Підтримуйте зворотний зв'язок. Споживач інформації і фахівець КР повинні постійно контактувати один з одним. Наприклад, щотижневі звіти за конкретними напрямками тримають кінцевого користувача в курсі справи щодо деяких найбільш важливих моментів розвитку подій. Крім того, замовник завжди може дещо уточнити і вчасно зреагувати на якісь зміни. У сучасному швидко мінливому світі це дуже важливо.

IV. Прагніть спілкуватися з питань інформаційних потреб з максимальною кількістю співробітників компанії.

Це також ваші потенційні джерела. Не можна ними зневажати. Перші бесіди з усіма такими джерелами переслідують три основні цілі:

- зібрати максимальну кількість інформації про стан справ на цьому ринку;
- з'ясувати стан справ щодо отриманням конкурентної інформації;

- сформувати у співробітників визначену думку про корисність КР.

При спілкуванні з посадовими особами вищої та середньої ланки управління постарайтеся, щоб вони розповіли про бізнес своїми словами, а саме:

- компанію, її становище, сильні й слабкі сторони, її ресурси та особливості;
- ринки, на яких конкурує компанія;
- загальну стратегію компанії для кожного ринку, а також, про ключові фактори успіху на цих ринках;
- першочергові конкурентні сили на кожному ринку;
- як здійснюється конкуренція на цьому ринку;
- що вони вважають найбільшою конкурентною перевагою інших компаній;
- які види конкурентної інформації є для них найбільш важливими;
- якого типу повинні бути новини і якого роду повинен бути аналіз;
- яке їхнє сприйняття того процесу конкурентної розвідки, який на сьогодні існує в їх компанії (якщо він є), і що їм в ньому подобається, а що ні;
- які типи конкурентної інформації вони одержують сьогодні (визначивши те, що вони вважають найбільш важливим і те, що вони одержують сьогодні, Ви отримаєте список невиконаних потреб);
- які конкурентні ситуації не дають їм спати спокійно.

V. Чим більше бесід, тим краще.

Спробуйте поговорити з такою кількістю начальників, менеджерів і персоналу, з якою тільки зможете. Це не тільки забезпечить Вас великою кількістю вихідних даних для оцінки інформаційних потреб, але також дасть можливість Вам просунути більшій кількості людей концепцію необхідності та корисності процесу конкурентної розвідки як такого. Це підвищить рівень свідомості персоналу в плані КР, викликає інтерес. Не обіцяйте, що Ваш процес КР забезпечить «усім усе». Поясніть, що це тільки перший крок у визначенні спектра зусиль. На основі бесід Ви будете розробляти процес КР, який буде задовольняти інформаційні потреби головних внутрішніх замовників.

VI. Визначення інформаційних потреб. Вивчивши результати спілкування з посадовими особами, можна сформулювати, чого не вистачає кожному з них, що потрібно всім, і що є найбільш важливим.

Бесіди допомагають визначити пріоритети для проведення ефективного збирання та аналізу інформації. Натомість розуміння основних потреб керівництва (природа і масштаб запитів розвідки для організації) дає змогу оптимально використовувати ресурси для виконання поставленого завдання.

Після того, як Ви визначили, на чому будуть зосереджені Ваші зусилля, необхідно визначити, що Вам потрібно для виконання цього завдання:

1. Чи можете Ви провести необхідні дослідження самотужки?
2. Чи потрібна Вам допомога інших людей?
3. Які додаткові ресурси будуть потрібні?

VII. Визначення пріоритетів. Насамперед розставте за пріоритетами список інформаційних потреб замовника. Деталізуйте ці потреби (розкладіть на складові) й визначте необхідні ресурси для відповіді на поставлені питання (в тому числі і час). Можливо, Ви побачите, що деякі завдання накладаються одне на одне і їх треба виконувати одночасно.

Після того, як Ви визначили питання і ресурси, проведіть повний аналіз своїх дій і оцініть їх. Можливо, переглянувши список потреб, Ви вирішите деякі з них поміняти місцями. Після того, як Ваш список пріоритетів і ресурсів Вас цілком задовольнить, Ви повинні вирішити як одержати необхідні ресурси. Фактично Ви складете план дій і визначте необхідні для цього ресурси [10].

Діяльність керівників вищої ланки зі стратегічного планування пов'язана насамперед із питаннями майбутньої взаємодії організації з навколишнім середовищем. Отже, інформація й управлінське рішення взаємно детермінують один одного. Дана група повинна бути забезпечена достовірною й точною інформацією більшою мірою із зовнішніх джерел.

Що стосується керівників вищої й середньої ланки, які виконують управлінський контроль, їм необхідна інформація як із внутрішніх, так і із зовнішніх джерел. Отже, для цієї групи споживачів велике значення має своєчасність наданої інформації, яка повинна бути більше детальною й чіткою, тому що часові рамки прийнятих рішень тут більше обмежені.

Інформація для цілей оперативного контролю, функції якого стосуються повсякденної діяльності, повинна мати характеристики максимальної точності й вузьконаправленості. Характерно, що використовувані в цьому випадку джерела - майже винятково внутрішні.

На основі перерахованих потреб можна виділити наступні види бізнес-інформації:

1. Стратегічна інформація: це сукупність даних, що пройшли аналітичну обробку, використання яких дозволяє робити висновки щодо основних аспектів і тенденцій конкурентного ринку, а також визначати й забезпечувати інформаційно-аналітичну підтримку процесу досягнення поставлених стратегічних цілей.
2. Тактична інформація: це інформація про конкретні поточні події й факти.

3. Оперативна інформація - дані, які стосуються раптових подій і загроз, що вимагають оперативного реагування.

На підставі видів бізнес-інформації види КР також поділяються на: стратегічну, оперативну, тактичну.

Зміст **стратегічної конкурентної розвідки** полягає в зборі й аналізі стратегічної інформації про процеси в економіці, політиці, що впливають на діяльність корпорації, а також у визначенні напрямків подальшого розвитку корпорації на ринку товарів і послуг і в проясненні структури й динаміки того поля господарсько-економічної діяльності, на якому працює (або планує працювати) підприємство. У поле інтересів стратегічної розвідки потрапляють ризики, погрози, можливості стратегічної спрямованості, що впливають на успішність досягнення довгострокових цілей організації.

До об'єктів інтересу стратегічної конкурентної розвідки належать:

- Навколишнє середовище (конкуренти, законодавство, ресурси, нові технології, основні аспекти рушійних сил і тенденцій на конкурентному ринку й т.д.);
- Внутрішнє середовище фірми.

Діяльність **тактичної конкурентної розвідки** полягає в зборі й аналізі тактичної інформації, що дозволяє ухвалювати рішення щодо поточних проблем комерційного й технологічного характеру. На тактичному рівні фахівців з КР цікавлять, насамперед, конкретні факти, що стосуються повсякденної діяльності компанії.

Оперативна розвідка розглядає раптові погрози й ризики, здатні ускладнити діяльність компанії в поточній і середньостроковій перспективі. А також дозволяє вирішувати завдання негативної взаємодії з конкретним конкурентом і виявляти можливості зовнішнього середовища (рис. 2.1.).

Ефективність діяльності будь-якої фірми полягає в її здатності адаптуватися до змін зовнішнього середовища, передбачати майбутні тенденції й освоювати нові навички, що є найважливішою умовою успішного ведення конкурентної боротьби.

Підсумовуючи, слід акцентувати увагу на тому, що правильне виявлення інформаційних потреб службою конкурентної розвідки, тобто визначення тієї інформації, що є критично важливою для функціонування компанії, та їх подальше задоволення, є передумовою конкурентоздатності, утримання та завоювання нових позицій на ринку.



Рис 2.1. Об'єкти стратегічної, тактичної й оперативної конкурентної розвідки

2.5. Методика конкурентної розвідки

Конкурентне середовище як своєрідну, цілісну та самостійну систему функціонування бізнесу визначають дві її складові: предмет і метод. Якщо *предмет* – це чітко визначений зміст, якість та закономірність, в яких реальність (дійсність) постає перед дослідником, то *метод* – це шлях досягнення суті предмета пізнання. Метод можна також визначити як сукупність прийомів і способів емпіричного та теоретичного пізнання. Виникнення нової галузі наукового знання завжди пов'язане зі змістовою диференціацією уявлень людини про світ (об'єктивним процесом розвитку науки), виділенням сутнісно нового змісту в існуванні досліджуваної реальності (визначенням предмета) та побудовою засобів пізнання цієї реальності (створенням методу).

Методику (*гр. methodike*) розуміють як сукупність прийомів дослідження, включаючи техніку й різноманітні операції з фактичним матеріалом [13, с. 56].

Методика дослідження – це сукупність принципів, способів та методів, за допомогою яких буде вирішена проблема дослідження [13, с. 48].

Методика конкурентної розвідки – послідовність конкретних процедур, реалізація яких забезпечує досягнення мети бізнесу. При цьому *процедура* – це встановлений порядок виконання прийомів та способів дослідження.

Прийом, у нашому розумінні, розглядається як певна дія для досягнення мети дослідження, а *спосіб* – система дій, які здійснюються під час певного дослідження.

Методика дослідження при вирішенні конкретної проблеми чи завдання має сталу структуру, основними елементами якої є:

1) теоретико-методологічна частина, на основі якої конкурента розвідка розглядається як самостійна складова системи безпеки бізнесу;

2) історико-теоретична, що передбачає дослідження явищ, процесів з урахуванням зв'язків та взаємозалежностей між ними. Так, формування конкурентної розвідки на підприємстві не можливе без попереднього діагностування етапів розвитку компанії, намірів на перспективу, наявної інформації тощо;

3) практична, тобто узагальнення результатів дослідження як логічне завершення інформаційного пошуку, їх аргументація.

Підґрунтям застосування відповідних процедур у бізнесі повинні бути принципи, на яких ґрунтується вся діяльність конкурентної розвідки. Принцип за своєю суттю є початком, базою, він лежить в основі певної сукупності фактів, теорій, наук. Беззаперечним є той факт, що будь-яка теоретична система знань ґрунтується на взаємопов'язаних принципах.

Розглянемо ті принципи, які повинні складати основу застосування різних підходів у процесі конкурентної розвідки.

Із метою уникнення однобічності діяльності конкурентної розвідки її діяльність повинна ґрунтуватись на застосуванні *принципу взаємозв'язку системи із зовнішнім середовищем*. Його суть зводиться до того, що досліджуючи зовнішнє та внутрішнє середовище компанії, конкурентна розвідка повинна враховувати всі суттєві взаємозв'язки з іншими напрямками забезпечення безпеки бізнесу: юридичним, технічним, організаційним.

Наступний принцип, який посідає особливе в місце роботі конкурентної розвідки є *принцип об'єктивізму*. Результати діяльності конкурентної розвідки у першу чергу повинні бути об'єктивними. Якщо компанії загрожує крах, про це треба говорити, інакше він точно настане.

Важливий принцип, який дає змогу підсилити теоретичні висновки практичними прикладами є *принцип єдності теорії та практики*. Так, у роботі конкурентної розвідки потрібно постійно проводити різні тренінги, навчальні семінари, підвищувати кваліфікацію її співробітників.

Загальним принципом, який притаманний всім напрямам діяльності компанії є *принцип розвитку*. Будь-яка діяльність компанії, зокрема конкурентна розвідка, повинна вносити щось нове в бізнес і в такий спосіб забезпечувати стабільний прогрес його розвитку.

Для логічного застосування різних методів конкурентної розвідки використовуються певні *наукові підходи*. Підхід розуміється як спосіб організації принципів та методів дослідження.

Основу всіх підходів становить методологія роботи КР. Термін «методологія» грецького походження від гр. *methodos* – шлях дослідження, пізнання та гр. *logos* – вчення, тобто вчення про метод. Методологія розглядає теоретичні проблеми пізнання та закономірності їх дослідження як творчого процесу.

Методологія в широкому розумінні – це вчення про структуру, логічну організацію, методи та засоби діяльності.

Методологія – це вчення про загальні точки зору, на які повинен зважати дослідник. Оскільки ці точки зору, правила та засоби не довільні, а визначені однією кінцевою метою – пізнати предмет таким, яким він є насправді, тобто дослідити теоретико-методологічні засади, організаційні та правові основи, напрями стратегічного управління бізнесом.

Оскільки будь-яка методологія ґрунтується на своєрідності предмета та передбачає попереднє пізнання його загальних, формальних властивостей, саме тих властивостей, від яких залежать правила, прийоми та підходи, можна назвати функції методології конкурентної розвідки:

- визначає способи здобуття нових знань, які відображають динамічні процеси та явища, що стосуються інформаційного середовища компанії;
- направляє, передбачає особливий шлях, на якому досягається теоретичне обґрунтування й системне розроблення теоретико-методологічних основ та емпірично-методичних засобів комплексного дослідження й визначення конкурентної розвідки як пріоритетного напрямку розвитку бізнесу;
- забезпечує всебічність отримання інформації щодо практики конкурентної розвідки в Україні та можливих шляхів її вдосконалення спираючись на міжнародний досвід;
- забезпечує уточнення, збагачення, систематизацію термінів і понять;
- створює систему інформації, яка базується на об'єктивних фактах, і логіко-аналітичний інструмент пізнання.

2.6. Протидія промислового шпигунству

Вперше термін «промислове шпигунство» було сформульовано на початку 60-х років минулого століття під час семінару з методів збирання інформації для менеджерів вищої ланки, який проводила американська консалтингова компанія Management Investigation Services. Західні теоретики розуміють під «промисловим шпигунством» добування незаконним шляхом у конкуруючих фірм (монополій, політичних партій, фізичних та юридичних осіб, правоохоронних органів тощо) відомостей або інформації у сфері наукових досліджень, виробництва продукції за найбільш перспективними технологіями тощо, а також персональних даних з метою їх використання в конкурентній боротьбі або в корисливих цілях [15].

Промислове шпигунство у сфері бізнесу – це різновид економічного шпигунства, коли завдання щодо одержання інформації, яка цікавить, звужується від масштабів держави до однієї або кількох фірм-конкурентів. Отже, для бізнесу промислове шпигунство – це лише спосіб конкурентної боротьби. В економічному шпигунстві суб'єктом (стороною, що здійснює активні дії) є держава в особі своїх спецслужб, а в промисловому – конкретний підприємець, фірма, тобто фізична або юридична особа [16].

Ще на зорі цивілізації єгипетські, афінські та родоські торговці здійснювали збирання таємної інформації, яка могла б сприяти комерційному розвитку. Проте ця розвідка мала епізодичний характер і здійснювалася самими торговцями або їхніми посередниками. Вони намагалися дізнатися який товар, якої якості, в якій кількості привезли на ринок конкуренти і за якою ціною будуть продавати. Зрозуміло, по можливості, вони не пропускали нагоди пошкодити товар конкурентів, поширювали чутки про їхню неохайність, їхні вигадані й справжні вади, намагалися оббрехати, а також зазначали непомірно високі ціни при неприпустимій якості товару. Пізніше всі ці прийоми одержали більш наукоподібні й благозвучні назви – дифамація, імідж, кон'юнктурний аналіз, реклама тощо.

У період пізнього Середньовіччя поряд з державною економічною розвідкою в торгових містах Середземномор'я зародилася приватна розвідка північноіталійських торговельних компаній. Венеція та Генуя стали центрами економічної розвідки, де комерційні таємниці цінувалися вище, ніж політичні. Починаючи з XI століття багатство та міць, а отже і життєвий рівень італійських міст-держав, все більше і більше починають залежати від торгівлі з арабським Сходом й, природно, від випадковостей та небезпек, пов'язаних з цим видом діяльності. Всі купці та дипломати, які відправлялися за кордон, ставали агентами розвідки Ясновельможного (титул правителя Венеції) як з комерційних, так і з політичних питань. Завдяки цьому маленькій республіці

вдалося зайняти провідні позиції і зберегти їх, незважаючи на відкриття нових океанських шляхів та появу більших державних утворень і великих держав.

Нині промислове шпигунство стало невід'ємною частиною ділового життя як на Заході, так і в Україні. При цьому його вплив постійно зростає, а форми та методи удосконалюються завдяки розвитку сучасних інформаційних технологій.

Збитки від промислового шпигунства досить значні. За оцінками експертів, щорічні втрати німецьких підприємців коливаються від 8 до 70 млрд євро, а в США досягають і зовсім астрономічних цифр – більше \$150 млрд. Якщо вірити експертам, то 42 % усіх великих європейських фірм уже стали жертвами шпигунства [16].

Вітчизняні підприємці досить швидко засвоїли, що вивідуючи комерційні таємниці, можна значно оптимізувати процес входження на ринок, потіснити конкурентів, раніше за інших вивести новий товар, заволодіти новими технологіями і значно зекономити час та гроші. За інформацією Міжвідомчого науково-дослідного центру з проблем боротьби з організованою злочинністю, в Україні третина всіх збитків суб'єктів господарювання припадає на збитки від втрат комерційної інформації внаслідок нелегальної розвідувальної діяльності конкурентів. За словами експертів Центру, масштаби промислового шпигунства «можна оцінити хоча б за такими фактами: на одній з багатьох виставок продажу апаратури технічної розвідки та контррозвідки було продано 70 тисяч одиниць апаратури добування інформації і тільки незначну кількість пошуку таких пристроїв і боротьби з ними. Всього ж на виставці було виставлено більш ніж 2000 видів різних приладів технічного добування і захисту інформації» [17].

В Україні промислове шпигунство не має нормативно закріпленої дефініції і визначення цього соціально негативного явища має умовно-практичний характер. Традиційно під промисловим шпигунством розуміють незаконні дії, спрямовані на отримання засекреченої інформації конкурента. Отже, суб'єктом таких дій є особа, яка безпосередньо перебуває в конкурентних відносинах з потенційним потерпілим, або ж особа, яка діє на замовлення або від її імені і в її інтересах. Обов'язковою ознакою промислового шпигунства, яка відрізняє його від інших посягань на комерційну таємницю, є активні дії незаконного характеру, спрямовані на отримання інформації, що становить комерційну таємницю. Іншими словами, особи, винні в розголошенні комерційної таємниці або незаконному використанні відомостей, що її становлять, не будуть вважатись суб'єктами промислового шпигунства, оскільки вони були ознайомлені з комерційною таємницею законно [18].

У промисловому шпигунстві, як і в будь-кому іншому, існують два основних шляхи одержання інформації:

- агентурний метод;
- технічний метод (перехоплення телефонних переговорів, аудіо інформації, поштових та електронних повідомлень).

Агентурний метод одержання інформації – основа основ будь-якого виду шпигунства. Тут можливі два напрями діяльності: або вербування, або упровадження своєї людини. Обидва способи мають свої переваги. У будь-якій комерційній структурі є другі або треті особи, які за своїми знаннями і досвідом наближаються до рівня вищої ланки, і які здатні «вести свою гру». Результатом вербування може бути те, що вигідні замовлення підуть «ліворуч», тобто тим особам, які й організували бізнес-шпигунство на свою користь. Якщо кінцевою метою промислового шпигунства є знищення фірми-конкурента і розглядається варіант фізичного знищення когось з перших осіб, то варіант з впровадженням має істотні переваги, оскільки довіра до своєї людини, звичайно ж, більша.

Об'єктами агентурної розробки можуть бути не тільки скажімо другі або треті особи фірми-конкурента, але й будь-які співробітники навіть найнижчої ланки. Їм цілком під силу здійснити приховану установку відповідної апаратури, так званих «жучків», «комарів» тощо. Для установки такої апаратури потрібно від кількох секунд до двох-трьох хвилин, а для установки апаратури, що перехоплює телефонні повідомлення взагалі не потрібно проникати в офіс, досить знайти телефоніста, що погодиться знайти потрібний телефонний кабель.

Отже, застосування спеціальних технічних засобів – це улюблена зброя сучасного промислового шпигунства. Загалом виробництво та збут такої техніки регулюється законодавством. Проте існує повна юридична плутанина навколо питання, що ж розуміти під терміном «спеціальні технічні засоби для негласного одержання інформації». Річ у тім, що існує величезна кількість радіоелектронної апаратури, яка продається цілком легально, наприклад, диктофони, побутові відеокамери, стільникові телефони, радіотелефони, біноклі тощо, які можна застосовувати з метою негласного одержання інформації. І є велика кількість апаратури, яку можна пристосувати для цих цілей. Наприклад, радіостанції з широким діапазоном частот або, з іншої галузі, медичний ехофонендоскоп, можна використати для зняття інформації з вібронесучих конструкцій стін, дверей, вікон.

На думку фахівців, основним критерієм визнати або не визнати ту або іншу апаратуру «спеціальним технічним засобом для негласного одержання інформації» можливо лише за умови, якщо встановлений і доведений факт застосування її для цих цілей. Проте поки є конкурентна боротьба і є

необхідність одержання інформації, подібна апаратура однаково буде користуватися попитом [19].

Локалізувати небезпеку промислового шпигунства можна шляхом встановлення спеціальних захисних екранів і фільтрів на вході в локальну мережу. Найефективніше (хоча незручно) взагалі не підключати комп'ютери з важливою інформацією ні до локальної, ні до глобальної мережі. Існують також інші методи захисту інформаційних систем підприємства – парольний доступ до системи та інформації, програмні та апаратні рішення щодо захисту від несанкціонованого доступу, захист електронних документів при передаванні каналами зв'язку, зокрема й за допомогою шифрування, застосування програм криптографічного захисту текстів тощо.

Більш складне завдання – знизити відсоток витоку інформації через людський фактор. Всяка крадіжка породжується трьома факторами. Легко крадеться тоді, коли, по-перше, легко взяти, по-друге, легко продати і, по-третє, крадіжка нічим не загрожує.

Зрозуміло, що потрібно застосовувати заходи щодо протидії «трьом складовим», тобто:

- обмежити доступ;
- створити небезпеку покарання;
- утруднити «реалізацію краденого».

Обмежити доступ.

Ніякі технічні заходи не можуть повністю запобігти витоку, бо, наприклад, адреси та телефони можна записати або просто запам'ятати. Але технічні та організаційні заходи можуть запобігти потраплянню інформації у випадкові руки й скоротити масштаби нещастя у разі витоку.

Насамперед, в руки співробітників повинна потрапляти лише та інформація, яка йому необхідна по роботі, щоб у випадку зловживань втрати були мінімальні. Інформація, на відміну від матеріальних цінностей, легко копіюється й розмножується, тому заходи щодо запобігання несанкціонованому доступу повинні передбачати умови, за яких ділитися паролями, пускати на свій комп'ютер тощо співробітник не мав би можливості й бажання.

Це досягається як шляхом встановлення відповідальності за «роздачу» паролів та інформації, так і пов'язуванням паролів і доступів до комерційної інформації з тією або іншою особистою інформацією, яку людям хотілося б тримати в таємниці, наприклад, зарплатного рахунку.

Різного роду паперова інформація повинна зберігатися в бухгалтерії або в секретаря і видаватися з відміткою в журналі з поясненням причини видачі.

Створити небезпеку покарання.

Реально гнітючий обсяг погроз, в умовах нашого законодавства, реалізувати неможливо і значна частина погроз – чистий блеф. Таким чином, можна говорити не стільки про реальну погрозу покарання, скільки про створення видимості погрози.

Отже, можна зазначити:

- до інформації варто допускати тільки тих, хто підписав договір або інший папір, що встановлює відповідальність за розголошення отриманої інформації, бажано встановити обмеження щодо права переходу на роботу у фірми аналогічного профілю протягом деякого строку після звільнення;

- співробітники повинні бути сповіщені про те, що проводиться вибіркова перевірка електронної пошти, Інтернет-трафіка, телефонних переговорів тощо;

- у торговельних залах, біля копіювальних апаратів тощо повинні бути відеокамери або їхні муляжі;

- варто періодично переглядати сайти по найму на роботу на предмет виявлення там резюме своїх співробітників.

Утруднити «реалізацію краденого».

Характерною ситуацією для роботи багатьох фірм є те, що крім «свого» менеджера клієнт нікого ніколи не бачив і не чув. Проте клієнт повинен бачити і знати «фірму», бухгалтерію, що виписує рахунки тощо. Він повинен почувати готовність обслуговувати його і за відсутності менеджера.

Для забезпечення цього треба «розривати» технологічний ланцюжок обслуговування, включаючи до нього, крім менеджера, інших співробітників.

Слід намагатися, щоб у клієнтів на візитках, у записних книжках, телефонах тощо залишалися телефони фірми, а не особистий «сотовик» менеджера. Для співробітників, яким потрібно користуватися мобільним зв'язком, краще видавати оплачений телефон, зареєстрований на фірму. При звільненні номер легко «вилучається», а дзвінки перехоплюються.

Варто також враховувати ступінь лояльності різних категорій співробітників. Наприклад, бухгалтери та фінансисти високо лояльні, оскільки, як правило, їх праця добре оплачується і цього вимагає їхня професійна етика.

Секретарі, прибиральниці тощо не мають власного інтересу до Вашої інформації, але, через низькі зарплати, можуть відносно легко стати агентами конкурентів.

Продавці, як правило, мають власний інтерес до клієнтських баз даних, оскільки щиро (і це частково справедливо) вважають їх результатом власної праці, до того ж вони здатні використати дані для власного збагачення, тому ймовірність прямого перепродажу даних конкурентам невелика, продаж може відбутися «комплектом»: продавець + база.

Слід зазначити, що проведення заходів безпеки може різко погіршити моральний клімат і створити атмосферу стеження й недоброзичливості, тому доводиться шукати баланс між втратами від витоків і втратами від зниження продуктивності та «спровокованих» дій. Так, заходи безпеки варто маскувати під «позитивні» заходи:

- розподіл інформації – перекладання навантаження з продавців на бухгалтерію;
- стільникові телефони – щедрість фірми;
- відеокамери – турбота про безпеку і зручність секретарів, які можуть швидко знайти співробітника;
- взаємозамінність – турбота про клієнтів і можливість похворіти або піти у відпустку;
- зняття інформації про потенційних клієнтів – резервування й планування потужностей;
- підписання паперів – упорядкування документообігу у відділі кадрів, тощо.

Отже, для зниження ризиків розкрадання та перепродажу інформації слід дотримуватися таких правил:

- правильно оформляти документи про допуск до комерційної інформації;
- допускати співробітників тільки до необхідної інформації;
- забезпечити взаємозамінність співробітників.
- забезпечити взаємодію з клієнтом не через одного співробітника, а через кілька служб;
- сповістити співробітників про існування спостереження;
- всі заходи безпеки маскувати під корисну діяльність на благо співробітників та клієнтів [20].

Щоб захиститися від шпигунства, служба безпеки має бути не менш кваліфікованою, ніж самі шпигуни. У всіх випадках вторгнення перед початком розроблення насамперед перевіряється начальник служби безпеки підприємства-жертви. Перед тим, як почати діяти шпигуни встановлюють коло його зв'язків, оцінюють його професіоналізм і скрупульозно відстежують усі його переговори. На думку фахівців, найкраще, коли начальник служби безпеки – номінальна фігура, зайнята забезпеченням лише охоронних заходів. А контррозвідкою мають займатися люди, які безпосередньо не відносяться до підприємства.

2.7. Класифікація методів конкурентної розвідки

Система методів конкурентної розвідки досить розгалужена, відповідно в її основу можуть бути покладені різні критерії. Так, відповідно до **етапів вивчення конкурентів**, методи КР можна згрупувати.

1. Виявлення і класифікація конкурентів:

- виробники і продавці такого ж товару;
- ті, хто пропонує аналогічний товар, але інших сортів, марок, від інших виробників тощо;
- ті, хто випускає товар-замінник.

2. Аналіз діяльності конкурентів:

- загальний опис підприємства-конкурента;
- вивчення власників підприємства, основних акціонерів та засновників;
- вивчення товарів конкурента;
- реальні об'єми і потенціал;
- вивчення їх постачальників та партнерів;
- вивчення організації роботи конкурентів.

3. Виявлення сильних та слабких сторін:

- оцінка переваг та недоліків у роботі конкурента відносно себе та третіх осіб;
- виявлення сильних та слабких характеристик товарів, послуг конкурентів з позицій їх споживачів.

В основу іншої класифікації можна покласти принцип законності та етики ведення чесної конкурентної боротьби. За цим критерієм методи конкурентної розвідки можна розділити на:

1. легальні (білі);

2. такі, що не порушують норм права, проте цілком не відповідають морально-етичним правилам ведення конкурентної боротьби (сірі).

До першої групи методів (легальних) відносяться:

- вивчення та аналіз публікацій конкурента;
- вивчення, аналіз та оброблення відкритої інформації про конкурента;
- «зворотна інженерія» придбання й дослідження виробів конкурентів;
- діяльність на випередження (метод попередження);
- метод сценаріїв. Відповідно до цього методу розробляються кілька варіантів майбутнього розвитку подій, які, як правило, включають як мінімум *песимістичний, оптимістичний і найбільш імовірні варіанти*. Метод сценаріїв полегшує інтеграцію різних даних, отриманих як якісними, так і кількісними методами;

– метод альтернативних джерел. Пропонує кілька пояснень для конкретної проблеми конкурентної розвідки. Він корисний, якщо аналітик

одержав суперечливі або неясні дані з кількох джерел, якщо користувач вимагає обговорити кілька можливих сценаріїв розвитку подій або потрібно одержати оцінку довгострокової перспективи;

– аналіз можливостей. Допомагає аналітикові конкурентної розвідки поставити себе на місце керівника, який приймає рішення, і визначити потенційні дії компанії. Цей метод дає змогу «висвітлити» ризики й можливості, з якими зіштовхується компанія, що прагне вплинути на конкурентну ситуацію, відповідаючи на запитання «Як діяти?», а не «Чи варто діяти?»;

– метод аналізу від противного. Спрямований на те, щоб змусити аналітика змінити або взагалі відмовитися від своїх базових припущень щодо конкурентів і переосмислити напрями свого аналізу. Цей метод корисний, оскільки він ставить під сумнів те, що підказує здоровий глузд, сприяє уникненню стереотипів;

– метод аналізу подій. Виділяє ті або інші події, що відбуваються в зовнішнім середовищі компанії, показує тенденції, а також особливості в діях конкурента або партнера. Цей метод використовують усі аналітики, щоправда при цьому не завжди жорстко дотримуються методичних вимог. Якщо цей метод використовувати систематично, то можна виявити важливі тенденції в конкурентному середовищі компанії і він може служити засобом раннього попередження, оскільки допомагає помітити, коли в діяльності конкуруючих компаній відбуваються зміни. Проста хронологія дій конкурентів, аналіз недавніх покупок компаній, дані про географію активності конкурента – все це відмінні приклади застосування методу аналізу подій;

– аналіз конкуруючих гіпотез. Дає можливість порівняти різні аналітичні висновки й пояснення щодо дій конкурентів. Аналітики можуть перевірити погодженість зібраних розвідувальних даних і виявити сумнівні або розділи звіту, які потребують додаткового аналізу;

– візуальний моніторинг здійснюваних конкурентами продажів та опитування покупців. «Конкурентна розвідка – це не просто відстеження публікацій у пресі або Інтернеті. Адже те, що Ви знаходите у відкритих джерелах, доступне не тільки Вам. Це тільки невелика частина конкурентної розвідки. Вона повинна доповнюватися збиранням інформації за межами офісу – і на конференціях, і торговельних виставках, в опитуваннях реальних і потенційних покупців. Але головне – і вміння правильно оцінити, і проаналізувати одержувану інформацію. І швидко діяти». *Леонард Фулд Засновник Академії конкурентної розвідки* [22].

Прикладом активної конкурентної розвідки може служити її організація в компанії Avon Products. Її співробітники регулярно відвідували виставки, ярмарки й магазини конкурентів, вивчали їхні товари й попит на них. На

додаток до цього вивчаються фінансові звіти, що перебувають у відкритому доступі, про діяльності конкурентів. Зібрана інформація систематизується, аналізується й направляється менеджерам з продаж для використання в роботі з покупцями. Клієнтам розповідають чим конкретно товари Avon відрізняються від конкурентної продукції, у чому їхня перевага. Натомість менеджери компанії, розмовляючи з клієнтами, дізнаються їхньої думки про товари конкурентів, про те, як обслуговують клієнтів у їх магазинах, який мають вигляд товари Avon порівняно з конкурентними.

У такий спосіб досягається тісний взаємозв'язок конкурентної розвідки й продажів, необхідний для вироблення й корегування ринкової стратегії.

До другої групи методів, які за своєю суттю цілком не відповідають морально-етичним нормам ведення чесної конкурентної боротьби належать:

- переманювання спеціалістів конкурента з метою вивідування в них необхідної інформації;
- матеріальне стимулювання співробітників конкурента з метою вивідування в них необхідної інформації;
- проведення підставних переговорів з метою вивідування конфіденційної інформації;
- отримання необхідної інформації про конкурента через зв'язки з правоохоронними та контролюючими органами;
- «розвідка з легальних позицій» – це розвідка, здійснювана з легальних позицій під прикриттям законно діючих відомств, підприємств, установ;
- сміттєлогія;
- «засланий козачок»;
- візуальне та слухове спостереження;
- розвідка талантів.

Основою цієї групи методів конкурентної розвідки переважно є людський фактор. Адже саме через людину, як джерело інформації, ми можемо отримувати найбільш оперативно цінну та достовірну інформацію. Для цього нам не потрібно займатися промисловим шпигунством, яке характеризується, крім іншого, вербуванням, шантажем тощо. Спеціалісти конкурентної розвідки просто вишуковують балакучих співробітників конкурента, ображених керівництвом, недооцінених тощо. Такі «інформатори» здебільшого добровільно, навіть ініціативно, виходять на контакт.

Нижче схематично структуровано ті основні методики роботи конкурентної розвідки, де людський фактор є пріоритетним.

Особистісний контекст (хто?) аналізу, що здійснюється в рамках конкурентної розвідки у сфері ринкової конкуренції:

№ з/п	Сфера аналізу	Зміст інформації, що уточнюється	Особистісний контекст (хто?)
1.	Бенчмаркінг	Отримання нових знань, зміни в підході до оцінки бізнесу конкурента	Генератори ідей Провідні аналітики і стратеги
2.	Дослідження мережі ланцюга вартості	Вивчення поставщиків, каналів дистрибуції, чинників впливу на чистий прибуток, ефективності стратегії дистрибуції	Персональні, особисті, що базуються на емоціях, мотиви прийняття рішення щодо вибору постачальників, каналів дистрибуції
3.	Інтернет	Зміни на веб-сайтах конкурента, ефективність маркетингу, що здійснюється через Інтернет, використання конкурентом Інтернету для моніторингу цієї сфери, вплив веб-сторінок конкурента на активізацію продажу його продукції	Лідери рейтингу веб-сторінок, що найчастіше відвідуються, та потенціал їх можливостей
4.	Фінанси	Зміни у фінансовому стані, вплив на фінансові можливості конкурента, зміна цін на акції/ринкову вартість фірми конкурента, процент віддачі від вкладеного капіталу	Оцінка кадрових змін серед аналітиків фінансових ринків, які належать до топ-менеджменту конкурента
5.	Цінова політика	Зміни оптових цін, зміни роздрібних цін, вплив цін конкурента на обсяги продажів, використання системи знижок, зміни в чистому прибутку, ефективність діючої цінової стратегії	Особи, які визначають цінову політику, їх особисті мотиви, компетенція, досвід
6.	Просування товарів та послуг	Зображення марки, програма презентації, програма роздрібно-маркетингу, зміни в стратегії просування товарів та послуг, розсилка клієнтам статей з газет про компанію (Media Clipping), ефективність реклами для цільової групи,	Особи, які визначають концепцію та інструментарій політики просування товарів та послуг

		вплив реклами конкурента на обсяги продажів	
7.	Товари / послуги	Випуск нових товарів та послуг, інформація, що поширюється (проспекти, брошури), технології, що використовуються, а також нових, номер лінії продукту / послуги, асортимент, зміна якості	Компетенція, досвід технологів, здатність до створення складних концепцій товарів, для наслідування концепцій товарів, щобудь-які негативні емоції, конфлікти, наприклад, на фоні визнання або не визнання того чи іншого спеціаліста
8.	Продаж	Обсяги місячного продажу, сукупність ринкового потенціалу для різного роду товарів/послуг, величина портфелю замовлень, нові ринки збуту, зміни в товарах/послугах, зміни у наданні супутніх послуг, бюджет просування товарів та послуг, частота контактів з клієнтами, порівняльні показники обсягів продажу, рейтинг торгових представників (агентів), вплив якості обслуговування клієнтів на обсяги продажів, прогноз обсягів продажів	Перелік торгових представників (агентів), їх коло знайомств, розвиток кар'єри, реальна й потенційна ворожість, а також суперництво в колективі продавців
9.	Дослідження ринку	Ефективність вивчення потреб клієнтів щодо товару/послуги, контакти конкурента з третіми особами/фірмами, ступінь довіри конкурента власним дослідженням ринку, наміри щодо злиття та поглинання, плани впровадження патентів	Мотиви та ефективність налагодження контактів з клієнтами менеджерами компанії конкурента

10.	Маркетингова стратегія	Ефективність маркетингових стратегій, зміни маркетингових стратегіях, вплив впровадження нової маркетингової стратегії на обсяги продажів	Особисті мотиви у намірах щодо вливання та поглинання
11.	Кадри	Рекрутингова активність конкурента, кількість звільнених працівників (у тому числі за власним бажанням), організаційна схема компанії конкурента, інформація про рівень професійного досвіду працівників	Особисті мотиви звільнень персоналу, топ-менеджери та генератори ідей компанії конкурента
12.	Клієнти	Частота зміни уподобань серед клієнтів, які купують товари/послуги конкурента, думка клієнтів про товар/послугу, рівень лояльності клієнта до фірми конкурента	Клієнти, які створюють імідж компанії, емоційні підстави формування думки про товари і компанію

Методи конкурентної розвідки виділяються ще в розрізі напрямів розвідспрямованості.

Розвідка проти компанії.

Систематичний аналіз інформаційного поля. Причому, чим більше підприємство, тим легше зібрати й проаналізувати інформацію, оскільки великий бізнес, як правило, публічний і завжди намагається заявити про себе й свої дії сам. Хоча насправді реальні показники завжди приховуються, що зумовлено податковою політикою. Аналіз відповідної інформації в пресі дає ґрунт для досить точних висновків про стратегію підприємства, його плани, виробничі потужності, величини його оборотів і прибутку. Також за наявності професійного аналітичного підрозділу, проведення аналізу аналітичних статей певних експертів (найчастіше ще і співробітників конкуруючого підприємства) дає чітку картину його стратегії та мети.

Приклад: працівник КР компанії Chrysler довідався, що кращий фотограф Ford їде в Париж і сповістив про це керівництво своєї компанії. Представництво Chrysler у Парижі встановило, що об'єкт має намір зняти нову модель автомобіля-конкурента на тлі Ейфелевої вежі. Виявилося також, що після Парижа фотограф направляється в Гонконг. Після аналізу зібраної інформації експерти Chrysler зробили висновок, що Ford

найближчим часом планує випуск недорогого малолітражного автомобіля, призначеного для продажів у більшості країн світу [22].

Аналіз установчих і статутних документів, а також організаційної структури компанії. Ця інформація не підпадає під категорію комерційної таємниці і може бути отримана у відповідних органах влади. Аналіз структур та господарських взаємозв'язків дає змогу дійти висновку про склад групи Ваших контрагентів, їхні можливості.

Для отримання цілісної картини необхідно повторне дослідження інформаційного поля кожного суб'єкта розробки.

Якщо буде потрібно уточнити детальну інформацію, можна опитати співробітників підприємства на тему, що цікавить Вас. Для цього можуть бути застосовані різні форми легендування й маскування: співбесіда при «наймі» на роботу, установлення помилкових партнерських зв'язків через дружні підприємства тощо.

Приклад: *одна із західних компаній за кілька місяців до виходу на український ринок доручила прощупати ґрунт саме цим способом. Менеджерів середньої ланки й «топів» з конкуруючих організацій стали запрошувати на бесіду, спокушаючи вигідним працевлаштуванням. Питання задавалися цілком «кадрові»: «Які з Ваших проектів вважаєте найбільш успішними? Наскільки володієте ситуацією на ринку?». Насправді ж це було полювання не за головами, а за їхнім змістом. Треба зазначити, що звіт вийшов цілком адекватним і глибоким. Іноді для проведення серії інтерв'ю конкурентні розвідники на кілька днів знімають шикарний офіс у бізнес-центрі й створюють у ньому бутафорську атмосферу респектабельності, щоб «здобувачі» не відчули підступу [22].*

Розвідка проти особи.

Аналізі ділових зв'язків і комунікативних контактів осіб, які приймають рішення. Ми всі знаємо, що бізнес роблять люди і інформація тільки про діяльність підприємства буде неповною для прийняття управлінських рішень. Тому для прояснення всіх загроз і можливих ризиків Ваших дій необхідна розвідка стосовно певної особи. Яким чином можна одержати цю інформацію?

Знову повертаємося до аналізу інформаційного поля: преса, Інтернет. Якщо кореспондент бере інтерв'ю в одного з директорів Вашого конкурента, з котрого Ви довідаєтесь, що конкурент веде переговори про потенційний великий проект з одним із відомих Вам партнерів, то чи є це загрозою для Вашого бізнесу? Так, є. З чого необхідно почати, щоб зменшити загрози? Необхідно зрозуміти: яке коло ділових зв'язків цього директора, які його психологічні риси, яка мотивація його дій, яку мету він собі ставить. Природно,

що найбільш доцільним методом у цьому випадку буде опитування осіб, які володіють такою інформацією або є співробітниками цього підприємства.

Аналіз біографії керівників компанії конкурента. Це дасть масу відтінків для розуміння його психологічного портрета й допомагає визначити ймовірне коло його спілкування.

Аналіз ділового життя керівників компанії конкурента в позаробочий час. Необхідно зрозуміти ступінь добропорядності Вашого контрагента.

Отже, порівнявши результати аналізу інформації про підприємство з результатами аналізу щодо персони, Вам, як керівникові, буде надана досить повна картина для формування власної думки про потенційні загрози Вашому бізнесу.

Фінансовий моніторинг.

Загрози будуть оцінені недостатньо, якщо не виконується фінансовий моніторинг. Фінансовий моніторинг допомагає визначити економічну потужність загроз. Яким чином можна проводити фінансовий моніторинг підприємств, що потрапили в поле Вашої уваги?

Метод аналогії. Тобто необхідно знати кілька аналогічних підприємств з подібною структурою бізнесу, щоб оцінювати значення оборотів і рентабельності досліджуваного бізнесу.

Метод розрахунку за непрямыми ознаками. Припустимо, що відомі виробничі потужності компанії, середньогалузевий відсоток завантаження цих потужностей, з огляду на сезонний фактор і становище підприємства на ринку, можна розрахувати обсяги виторгу й передбачувану рентабельність. Або виконавши аналіз дистриб'юторської мережі конкурента й провівши відповідні розвідувальні заходи на підприємствах-конкурентах, можливо оцінити економічну потужність компанії.

Метод інтерполяцій. Одержавши дані по підприємству з органів державної статистики й, знову ж, знаючи середньогалузеві економічні показники та показники розвитку ринку, можна розрахувати прогнозовані показники виторгу.

Звичайно ж, фінансовий моніторинг повинен проводитися одночасно з моніторингом інформаційного поля, що у зв'язку з розвитком мережі Інтернет має в собі масу кількісної інформації з фінансових аспектів діяльності підприємств.

Оцінка інвестиційних проектів конкурентів.

Якщо розвідувальні дії виконуються на регулярній основі, то перерахованої вище інформації буде досить для проведення швидкої оцінки інвестиційних проектів конкурентів. Завдання ускладнюється, якщо Ви намагаєтеся провести оцінку інвестиційного проекту «з нуля». У цьому випадку час для одержання всієї необхідної інформації збільшується й доводиться виконати послідовно всі попередні дії: аналіз діяльності

підприємства, особи, фінансовий моніторинг. Крім того, сюди додається розвідка щодо всіх учасників проекту й аналіз технічної сторони проекту (щоб врахувати технічні й технологічні ризики виконання проекту).

Метод експертного інтерв'ю. Якщо інвестиційний проект не є інноваційним, то для оцінки ризиків проекту буде корисний метод опитувань фахівців, які вже брали участь в аналогічних проектах. Необхідна формалізація результатів опитування й присвоєння вагових коефіцієнтів думкам певних експертів. У цьому Випадку ви одержите матрицю, що допоможе Вам провести багатофакторний аналіз успішності або неуспішності потенційного проекту.

Вивчення ділового та адміністративного оточення конкурента. Цей метод використовується в основному для аналітичного оброблення вже наявних матеріалів.

Можна виділити універсальні методи конкурентної розвідки, які можуть бути спрямовані як по кожному з перерахованих напрямів, так і мати комплексну спрямованість проти бізнесу загалом. До таких належать:

- «вигідний клієнт»;
- «неіснуюча вакансія»;
- «засланий козачок»;
- «Інтернет-друг»;
- «колега по роботі (навчанню)»;
- «пірнання у сміттєвий контейнер».

Ці методи обмежені тільки фантазією розвідника.

2.8. Поняття, характерні особливості та ознаки дезінформації

Дезінформація – (фр. des – префікс, що означає знищення чи вилучення чого-небудь + інформація) – піднесений до рівня творчого методу принцип діяльності буржуазної преси, один із засобів буржуазної пропаганди. Полягає у вилученні продажними журналістами політичних фактів з соціально загострених повідомлень, у свідомо викривленому тлумаченні суспільно значущих подій.

Дезінформація – (фр. *dezinformation*) – завідомо неправдива інформація.

Дезінформація – це:

1. спосіб маскування, що полягає в умисному поширенні неправдивих відомостей про об'єкти, їхньому складі й діяльності, а також імітація їхньої діяльності відповідно до цих відомостей;

2. проведення спеціальних операцій і заходів, спрямованих на приховання від конкурента охоронюваних секретів і введення його в оману з метою спонукання до таких рішень і дій, які були б вигідні для сторони, що дезінформує;

3. відомості, матеріали й документи, що містять інформацію, розраховану на введення кого-небудь в оману.

Основний принцип дезінформаційної операції можна сформулювати як «дезінформація є дезінформацією, якщо вона подається в контексті правди».

Мета такої діяльності полягає в тому, щоб спонукати до дій (бездіяльності), що є бажаними та відповідають інтересам дезінформуючої сторони.

Поширення дезінформації може мати за мету створення бажаних наслідків (справити відповідний вплив на плани, наміри, погляди, позиції, рішення сторони, яку дезінформують).

Отже, можна виділити основні ознаки дезінформації:

- цілеспрямовані заходи;
- заходи, які розраховані на введення певного кола чи особи в оману.

Стандартний інформаційний ланцюг при дезінформації:

ДЖЕРЕЛО — ПОВІДОМЛЕННЯ — КАНАЛ — АУДИТОРІЯ.

Натомість дезінформаційний ланцюг будується на заміні одного чи кількох компонентів на псевдокомпонент.

На думку фахівців з психології, при поширенні дезінформації використовують такі дефекти сприйняття інформації:

■ вибірковість людського сприйняття – ми бачимо тільки те, що можемо розпізнати, й те, що було у нашому минулому досвіді. Автоматичне реагування на знайомі слова, з опорою на минулий досвід без розуміння загального контексту, тобто позиціювання інформації із зовнішніх ознак без її осмислення;

■ сама груба «деза» легко втрачає свою значимість, якщо сам об'єкт не хоче її бачити;

■ віра людини в значимість інших. У кожного є коло значимих для нього осіб, інформація від яких приймається людиною на віру з меншою критичністю [23, с. 115].

Основна вимога до дезінформації: вона повинна відповідати реальному стану справ й обстановці, ідеологічно відповідати тому середовищу, де буде використана, в обов'язковому порядку мати можливості для відходу й маневрування, відрізнитися гнучкістю протягом усього свого розвитку.

Мистецтво дезінформації полягає в тому, щоб дати об'єкту інформацію, яка гранично близька до реального стану справ, і в той же час містить щось, що повинно ввести її адресата в оману.

Ціль дезінформації повинна викладатися у формі спеціальних і конкретних дій, наприклад, переконати конкурента припинити дослідження в певній сфері через їхню безперспективність. При цьому необхідно переконати конфронтуючу сторону в тому, що самі ініціатори «дези» вже

давно це зрозуміли й вирішили зайнятися зовсім іншим продуктом. Це трактування повністю відповідає правилами формальної логіки, оскільки воно отримане шляхом конкретизації мети дезінформації у вигляді визначення бажаних дій супротивника.

Як любив висловлюватись доктор Геббельс *«використати дезінформацію можна тільки тоді, коли неправду важко викрити, і якщо обман явно не вступає в протиріччя з дійсністю в очах більшості глядачів, слухачів і читачів. Але більше того, якщо немає загрози наступного швидкого викриття, то брехати потрібно натхненно, без оглядки на факти й моральні норми»* [24 с. 31].

Вимоги для успішної дезінформаційної атаки.

Управління й контроль дезінформаційними заходами повинні бути зосереджені в одних руках. Це необхідно для того, щоб уникнути неузгодженості в діях різних підрозділів господарюючого суб'єкта й здійснити чітке виконання задуму, без негативного впливу на досягнення інших цілей операції.

Своєчасність. Операція з дезінформації вимагає ретельного вибору часу проведення ДЗ. Повинен бути передбачений підготовчий етап для виконання таких завдань: опис операції; оцінка можливостей розвідувальної (інформаційної) системи опонента (конкурента) зі збирання, аналізу й передачі даних; оцінка реакції ОПР опонента (конкурента), розвідознак, які вказують на дії опонента (конкурента), що є результатом ухваленого рішення.

Погодженість. Дезінформаційні заходи вимагають тривалої та ретельної підготовки, тісного співробітництва й координації дій всіх підрозділів компанії, які беруть участь у них. Вони є, як правило, частиною основної операції, що забезпечують (маскують). Тому розроблення концепції дезінформаційного задуму здійснюється як певна частина задуму загальної операції.

Схема дезінформаційної операції.

1. Підривна діяльність.

Тактичні дії, розраховані на підрив єдності команди управління зсередини, створення атмосфери недовіри й підозрілості, роздування конфліктних ситуацій, створення в команді управління підприємства конфлікту інтересів. Підґрунтям для цього є:

- політичні, економічні, соціальні й ідеологічні розбіжності між різними угрупованнями в команді управління;
- можливе суперництво між ними;
- невдоволення розподілом матеріальних коштів;
- корисливі устремління деяких керівників;
- невдоволення трудового колективу командою управлінців.

2. Проникнення.

Вербування агентів впливу в команді керування.

3. Дискредитація.

Дискредитація керівництва й провідних співробітників підприємства. (Дискредитація керівників господарюючого суб'єкта ефективна тільки в тому випадку, якщо їх популярність і авторитет знизилися. Інакше реакція на подібні акції буває прямо протилежною. Найбільший пропагандистський характер мають матеріали, які не містять прямих образ відносно керівництва, оскільки об'єкти впливу можуть сприйняти ці образи як особисті).

4. Втручання.

Координовані й організовані зусилля для того, щоб ускладнити діяльність управлінської команди, тим самим знижуючи прибуток підприємства й збільшуючи його витрати.

5. Інформаційно-психологічний вплив.

Здійснення широкої пропагандистської компанії з метою формування негативної думки про підприємство і його керівництво. Замовлені газетні статті, теле- і радіопередачі про критичний стан підприємства, розраховані на широку аудиторію, дуже ефективно формують негативну суспільну думку відносно підприємства і його керівництва. Одночасно відбувається формування позитивного ставлення працівників підприємства, місцевої влади й населення до опонентів діючого керівництва. Основна мета цих дій – сформувати в якомога ширших колах установку на позитивне сприйняття своїх намірів відносно підприємства.

6. Систематичне поширення слухів, особливо правдоподібних.

Чутки – це специфічний вид інформації, що з'являється спонтанно в інформаційному вакуумі серед певних верств населення, або яку хтось спеціально поширює для впливу на суспільну свідомість [25 с. 49].

Дуже часто з метою створення в громадськості негативного враження про підприємство, використовуються лжесвідки якої-небудь події, яка реально сталася на цьому господарюючому суб'єкті. Чутки, як метод активного впливу, найнебезпечніші в критичні для підприємства моменти, особливо, коли досить складно з'ясувати реальний стан справ і у зв'язку з цим суспільна думка стає дуже сприйнятливою до будь-якої новини.

Поширення компрометуючих чуток із метою підризу авторитету керівництва господарюючих суб'єктів є досить складною технологією впливу, що полягає в складанні й поширенні єдиного за своєю спрямованістю блоку чуток. До нього звичайно входить інформація, яка і ганьбить об'єкт дискредитації, і нібито «прославляє», «захищає» та «співчуває».

Види чуток.

«Чутки, що ганьблять». Конкретні факти корупції, зв'язку з кримінальними структурами, протекціонізм кадрової політики. Всі обвинувачення повинні відповідати дійсності.

«Чутки, що прославляють». Уміле управління підприємством – за час керівництва цією командою скорочено лише 70 % співробітників підприємства, 30 %, які залишилися, повинні дякувати за те, що в них таке керівництво.

«Захищаючі» чутки. Так, підприємство тривалий час було збитковим, але директор просто не міг зорієнтуватися в ринковій економіці.

«Співчутливі» чутки. Нові акціонери хочуть притягти до відповідальності винних за розкрадання на підприємстві, але діюче керівництво занадто слабе, щоб навести там порядок.

Інсинуації, натяки й викриття – *типовий набір інформаційної війни, який використовує супротивник*. Його прагнення зводиться до підриву довіри до доводів опонента. При цьому використовуються різні викривальні характеристики, плітки, несумлінна інформація, сенсаційні викриття. У цій методиці акцент свідомо робиться на неймовірність інформації. По-перше, саме така інформація викликає почуття шоку, страху, і, по-друге, неймовірну правдоподібність так само важко спростувати, як і підтвердити. Як зазначав доктор Геббельс: *«Чим більша неправда, тим охоче в неї вірять»* [24 с. 89].

При виявленні дезінформації необхідно:

- встановити факт, що ці відомості є дезінформацією;
- визначити, на кого ця дезінформація розрахована;
- визначити, яку мету переслідує сторона поширюючи дезінформацію.

Для виявлення дезінформації використовуються загальні критерії оцінки інформації.

Основними передумовами для успішного виявлення дезінформації є:

- постійний моніторинг;
- всебічний аналіз обстановки;
- можливість прогнозування подальшого розвитку подій;
- наявність можливостей перевірити інформацію.

2.9. Місце й роль конкурентної розвідки в стратегічному проектуванні інформаційної безпеки підприємства

Формування глобальної економічної системи, перехід до нової парадигми економічного розвитку – інформаційного суспільства, динамізація конкурентного середовища потребують принципово нових підходів до стратегічного управління інформаційною безпекою. Окрім цього, наявні

інструменти, методики й алгоритми стратегічного аналізу та розробки маркетингових стратегій, зокрема міжнародних, не набули відповідного поширення у вітчизняному бізнесі.

Якщо раніше керівників бізнес-структур хвилювали, в першу чергу, питання, пов'язані з поточною щоденною роботою, ускладнені внутрішніми проблемами підвищення ефективності використання ресурсів, то на сьогодні особливо важливою стає тема розробки результативної системи стратегічного планування забезпечення інформаційної безпеки підприємства, що дозволила б компанії швидко адаптуватися до змін у навколишнім бізнес-середовищі, зосереджуючи при цьому увагу на завданнях ефективного використання інформаційних ресурсів у поточній діяльності.

Ф. Котлер вважає, що стратегічне планування (strategic planning) – «це керований процес створення й підтримки стратегічної відповідності між цілями фірми, її потенційними можливостями й шансами в сфері маркетингу. Воно опирається на чітко сформульовану програмну заяву фірми, виклад допоміжних цілей і завдань, здоровий господарський портфель і стратегію росту» [28, с. 577].

Стратегії мають кілька відмінних рис, серед яких І. Ансофф [29, с. 27-28] виокремлює такі:

1. Процес вироблення стратегії завершується встановленням загальних напрямків просування фірми.
2. Неможливим є передбачення абсолютно всіх можливостей і ризиків.
3. Успішна реалізація стратегії неможлива без зворотного зв'язка, оскільки високо ймовірність коректування первинного стратегічного вибору на основі отриманої інформації в процесі визначення конкретних альтернатив.
4. Існує необхідність поділу стратегій і орієнтирів. Орієнтир – вищий рівень ухвалення рішень; це ціль, якої прагне досягти фірма. Стратегія - засіб для досягнення мети організації.
5. Стратегії й орієнтири взаємозамінні: деякі параметри ефективності (наприклад, частка ринку) в один момент будуть для фірми орієнтирами, а в інший - стануть її стратегією.

Стратегічне планування також дає основу для ухвалення рішення: «...що б не робив керівник, в основі його дій лежить ухвалення рішень, а керування – це завжди процес ухвалення рішень» [30, с. 63]. Р. А. Фатхутдінов [31, с. 132] виділяє такі ключові стадії процесу ухвалення рішень в організації:

- Підготовка до роботи.
- Виявлення проблеми й формування цілей.
- Пошук інформації і її обробка.
- Виявлення можливостей ресурсного забезпечення.
- Ранжирування цілей.

- Формулювання завдань.
- Оформлення необхідних документів.
- Реалізація завдань.

Додамо, що Дрокин В.В. та Пошехонова Г.В. слушно зауважують, що ефективність здійснення перерахованих етапів багато в чому залежить від кількості і якості інформації, що є одним з найважливіших компонентів процесу ухвалення рішень, що забезпечує реалізацію кожної стадії процесу [32, с. 6-7].

Управлінські рішення ухвалюються на основі кваліфіковано обробленої інформації, що дозволяє визначити реальне становище компанії, цінності й довгострокові цілі, розробити алгоритми досягнення поставлених завдань, а також вирішити питання про те, які нові напрямки варто розвивати, а які ліквідувати.

Стратегічне планування ґрунтується на наданій спеціальній інформації, яка необхідна в конкретний момент здійснення того або іншого етапу розглянутого процесу. У зв'язку з необхідністю оптимізації даного процесу повстало завдання визначення місця конкурентної розвідки в механізмі стратегічного планування.

Очевидним є факт, що для кожного етапу стратегічного планування характерні певні інформаційні потреби (див. табл.).

Таблиця 1

Інформаційно-аналітичне забезпечення стратегічного проектування інформаційної безпеки підприємства

	Етапи планування	Необхідна інформація
Стратегічне планування забезпечення інформаційної безпеки		
1.	Визначення місії й цілей забезпечення ІБ	Загальна інформація про навколишнє середовище, потенційні ринки, наявність ринкових ніш, власні ресурси
2.	Аналіз навколишнього середовища (SWOT-аналіз)	Інформація про можливості й загрози, сильні і слабкі сторони компанії

3.	Аналіз стратегічного становища компанії на ринку	Результати оцінки привабливості конкретної СЗГ ¹ , її розмірів і динаміки розвитку, оцінки частки ринку, рентабельності, життєвого циклу. Результати конкурентного аналізу й аналізу використовуваних технологій
4.	Вибір стратегії	Рекомендації стратегічного аналізу. Інформація із закритих каналів, поради фахівців
5.	Оцінка обраної стратегії	Інформація про відповідність обраної стратегії життєвим реаліям через певний проміжок часу (можуть бути використані дані стратегічного аналізу)
6.	Виконання стратегії й контроль	Інформація про заходи всередині компанії, пов'язані з виконанням стратегії. Інформація про результати діяльності компанії на ринку, які стали наслідком виконання стратегії
7.	Керування за допомогою вибору стратегічних позицій	Дані стратегічного аналізу, інформація про ресурси компанії
Стратегічне управління ІБ в реальному масштабі часу		
1.	Ранжирування стратегічних завдань	Інформація про конкретні першочергові напрямки діяльності на базі виробленої стратегії, а також із урахуванням найістотніших змін, що відбулися, у навколишньому середовищі в період планування
2.	Керування по слабких сигналах	Інформація про слабкі сигнали. Дані оцінки ступеня впливу тих або інших загроз на компанію з урахуванням обраної раніше стратегії

¹ Стратегічні зони господарювання (Strategicbusinessunit - SBU) – групування зон бізнесу, що базується на виокремленні деяких стратегічно важливих елементів, спільних для всіх зон

3.	Керування в умовах стратегічних несподіванок	Інформація про навколишнє середовище на предмет можливостей і загроз у процесі проведення даного керування (через відсутність часу на побудову моделей, рішення ухвалюється спеціально створеним штабом)
----	--	--

Джерело: розроблено автором за [33]

Виходячи з інформаційних потреб, нам здається доречним використання конкурентної розвідки (далі також – КР) як системи, що дозволяє максимально повно забезпечити необхідними відомостями (зі всіх питань і поставлених завдань) кожний із етапів стратегічного планування (рис. 2.5).

1) *Програма інформаційної безпеки підприємства та її місія* зазвичай зрозуміла спочатку – кожна компанія існує з метою досягнути успіху в рамках навколишнього середовища. Із часом зовнішні або внутрішні фактори можуть вплинути на мету або ставлення до розробленого плану. У такій ситуації необхідною є розробка програмної заяви, яка здатна допомогти відповісти на такі важливі питання: чим є підприємство? ким є клієнти? яким повинне бути підприємство? і т.п. Головне завдання конкурентної розвідки на даному етапі полягає у зборі інформації (про стан ринку й зовнішнього середовища), а також у складанні оглядів, які головним чином ґрунтуються на маркетингових дослідженнях кількісного характеру. Головні критерії, пропоновані до інформації на даному етапі, - значущість, повнота й актуальність.

Професор Бен Джілад з університету Rutgers, визнаний експерт зі створення ефективних систем конкурентної розвідки, сказав: «Будь-яка програма конкурентної розвідки, яка не була ініційована або, принаймні, рішуче підтримана і використана топ-менеджментом, приречена на забуття і не впливатиме на ухвалення рішень» [34, с. 43].

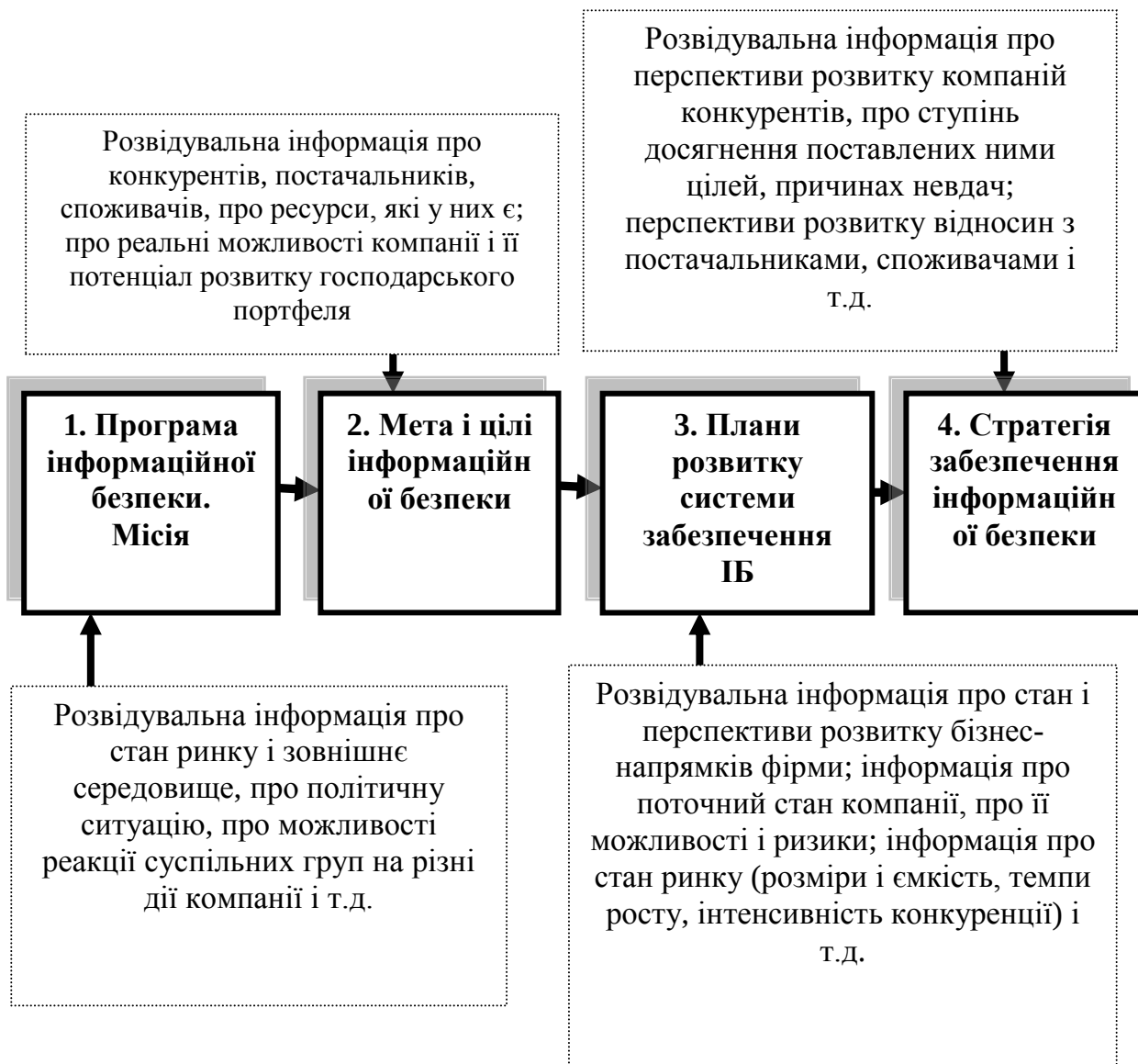


Рис. 2.5. Місце конкурентної розвідки в системі стратегічного проектування інформаційної безпеки підприємства

Ми вважаємо, що в успішних програмах підтримується міцний контакт з вищим керівництвом для того, щоб із самого початку визначити його потреби в розвідувальній інформації, точно сфокусувати свої зусилля і потім не тільки регулярно поставляти керівництву дані, але й зробити його учасником процесу КР.

2) Визначення цілей і завдань інформаційної безпеки підприємства.

Зміст конкурентної розвідки на цій стадії процесу стратегічного проектування інформаційної безпеки полягає в:

- дослідженні поставлених маркетингових і комунікаційних завдань;
- аналізі зібраної на першому етапі інформації;

- вивченні наявних у розпорядженні ресурсів (бюджет, час, стан бренду й т.д.);
- установленні реальних на даний період цілей і пошуку шляхів їхнього досягнення;
- визначенні реальних цілей для комунікаційної активності.

3) *План розвитку системи забезпечення інформаційної безпеки підприємства* є основним знаряддям сфери стратегічного проектування інформаційної безпеки. У даному контексті йдеться про оцінку стану всіх складників фірми бізнесів-напрямків. На цьому етапі планування особливо актуальними є маркетингові дослідження, в основному якісного характеру.

На виході цього етапу формулюється інформаційно-комунікаційна платформа, на основі якої відбувається запуск процесу стратегічного проектування інформаційної безпеки підприємства.

4) *Стратегія забезпечення інформаційної безпеки підприємства*. Крім оцінки поточного стану, на даному етапі однією з головних функцій конкурентної розвідки постає визначення нових напрямків розвитку системи інформаційної безпеки.

Завдання конкурентної розвідки полягають у здійсненні трекінгу, тобто у визначенні ступеня досягнення поставлених на першому етапі завдань і цілей. Цей процес ґрунтується на маркетингових якісних і кількісних дослідженнях. На основі складеного списку досягнутих і не досягнутих результатів обґрунтовується ефективність застосування тих чи інших заходів забезпечення інформаційної безпеки, а також виявляються причини невдач.

Показовим прикладом підрозділу конкурентної розвідки, який досить ефективно функціонує в системі стратегічного планування, є компанія приклад компанії Avnet (див. рис. 2.6.), яка є одним з найбільших у світі дистриб'юторів електронних компонентів.

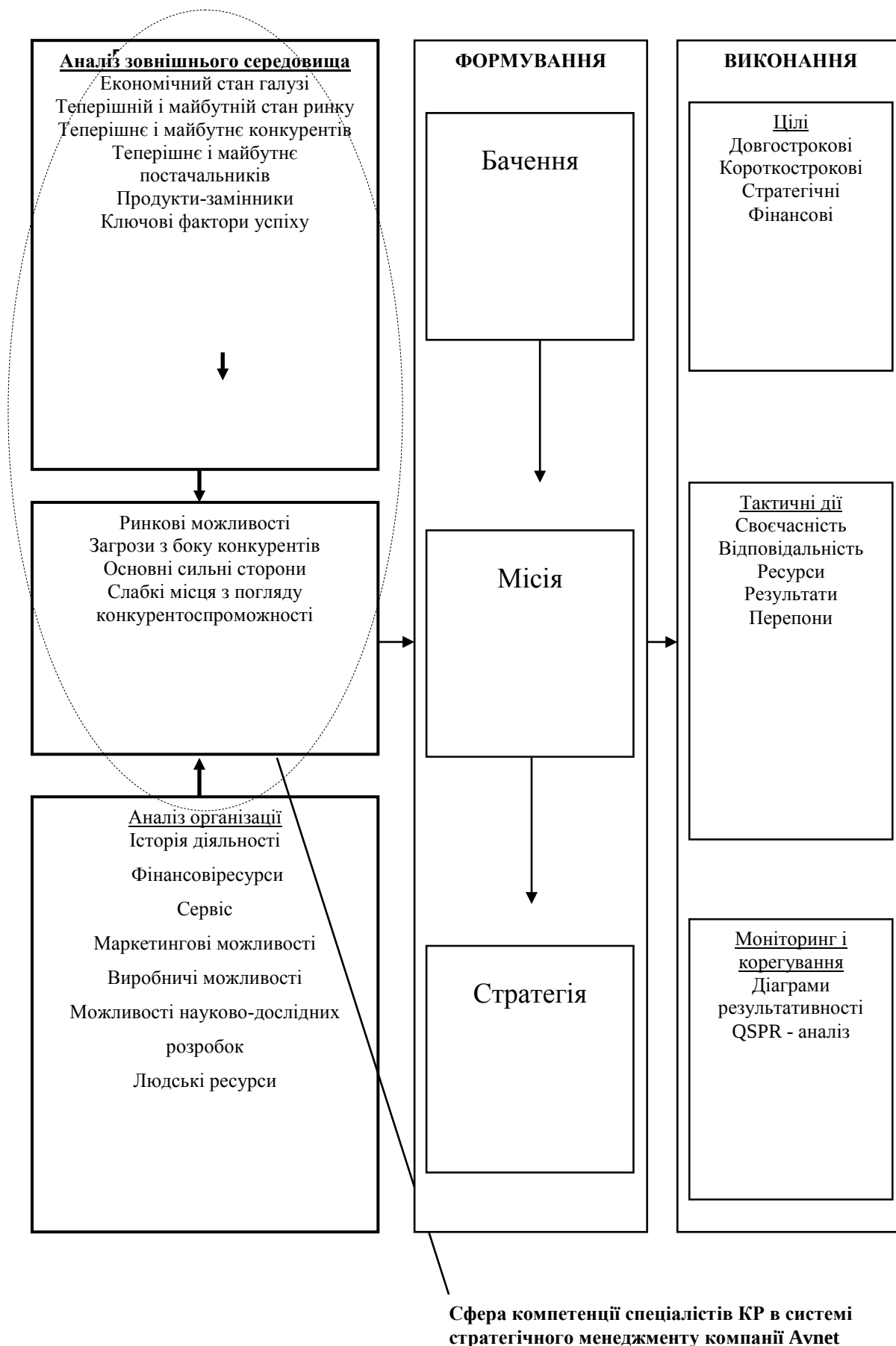


Рис. 2.6. Роль конкурентної розвідки в процесі планування у компанії Avnet

До створення відділу, що займається конкурентною розвідкою, у фірмі Avnet дослідницька й розвідувальна діяльність не проводилася. У зв'язку із чим можна говорити про цілковиту відсутність стратегічного планування. Однак уже до 1998 року БДІ (бюро ділової інформації) збило обмежений масив даних, здобутих за допомогою нечисленних досліджень. У цей момент виникла ідея передачі функції інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічного планування конкурентній розвідці.

На сьогоднішній день в Avnet система стратегічного менеджменту складається із чотирьох елементів:

1. Система глобального стратегічного планування й менеджменту.
2. Бюро ділової інформації.
3. Бізнес-планування й аналіз/вимірювання результатів діяльності.
4. Взаємодія з інвесторами.

Ключовий чинник ефективної діяльності конкурентної розвідки в компанії Telecoms – це чітка система взаємодії між групою КР та іншими підрозділами організації в процесі стратегічного проектування інформаційної безпеки компанії. На успіх в даній компанії також впливають взаємостосунки з основними процесами бізнесу й «розміщення» групи/відділу КР в організаційній структурі компанії. Зрозуміліша з інтуїтивної точки зору властивість програми КР, що визначає ефективність, це «портфель» пропонованих послуг і те, як вони використовуються для підтримки процесу ухвалення рішень у компанії. Нарешті, все більшу роль має технічна інфраструктура, яка слугує для збирання, узагальнення й поширення даних КР і впливає на здатність компанії використовувати активність корпоративної розвідки як ефективний засіб для успішної конкуренції [35, с. 77-78].

У компанії Xerox стратегічне проектування інформаційної безпеки віднесено до прямої компетенції конкурентної розвідки, яка в даному контексті проводить свою діяльність на трьох рівнях:

1) на глобальному рівні: підрозділи КР розробляють продукцію і послуги для конкретних споживчих сегментів. Усіма способами вони «ловлять» інформацію, що може вплинути на довгострокові або стратегічні плани.

2) на національному рівні: Управління операцій із клієнтами, яке знаходиться у США, збирає і використовує дані конкурентної розвідки.

3) на регіональному рівні: по країні розкидано десятки бізнес-підрозділів по роботі з клієнтами. Менеджери, що займаються індивідуальним маркетингом, збирають та аналізують дані про ситуації на локальному ринку [35, с. 56].

Практика всесвітньо відомих компаній довела, що використання системи конкурентної розвідки як інструменту забезпечення інформацією процесу стратегічного планування інформаційної безпеки підприємства несе в собі певні вигоди, дозволяючи, наприклад:

- систематично інформувати керівництво із приводу діяльності конкурентів і перспектив розвитку самої компанії;
- вчасно прогнозувати загрози на ринку товарів і послуг;
- сприяти в розробці маркетингових і стратегічних програм та ін.

Очевидні переваги складання стратегічних планів на основі якісно обробленої інформації підтверджують необхідність пильної уваги менеджменту до питань інформаційно-аналітичного забезпечення за допомогою конкурентної розвідки.

2.10. Визначення оптимальної моделі конкурентної розвідки

Якоїсь сталої і загально визнаної методики конкурентної розвідки немає. Здійснюючи конкурентну розвідку той чи інший господарюючий суб'єкт, в більшості випадків, розробляє власну методику. По суті методика конкурентної розвідки це саме той механізм, що забезпечує успіх здійснення конкурентної розвідки – отримання необхідної інформації для прийняття оптимального управлінського рішення. А тому буде логічно якщо даний механізм буде утаємничуватись. Проте існують й відомі методики конкурентної розвідки.

Харківське об'єднання аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки (SCIP.ORG.UA) дотримується точки зору, що існують п'ять етапів, які об'єднані під назвою «Розвідувальний цикл обробки інформації» в результаті якого «сира» інформація перетворюється в «аналітичні матеріали» або знання: планування і вибір об'єкта; збір опублікованої інформації; збір інформації з первинних джерел; аналіз зібраної інформації і створення нового продукту; доведення результатів до замовників [36]. Методика наведена на рис. 2.7.



Рис. 2.7. «Розвідувальний цикл обробки інформації»

Сильною стороною даної методики є те, що вона підкреслює необхідність переходу до первинних джерел після того як проведена робота з публікаціями.

Слабка сторона запропонованої методики – відсутність акценту на ключову ідею конкурентної розвідки про необхідність включення інформації в процес прийняття рішення на підприємстві. Якщо інформація доводиться до керівника, який приймає рішення, інформує його про конкурентне середовище, а потім залишається припадати пилукою на полиці, то це не розвідка. Але запропонована методика втрачає з поля зору потреби своєї цільової аудиторії.

Методика, представлена на рис. 2.7, не має такого недоліку, так як включають етап використання інформації. Так, згадана методика включає необхідність використання результатів діяльності конкурентної розвідки [37].

Дана методика виявилася більш сильнішою, так як вона включає в себе етап зворотного зв'язку, де передбачається використання власного досвіду з подальшим покращенням планування конкурентної розвідки в майбутньому. Таким чином, діяльність конкурентної розвідки не існує сама по собі, а визначається потребами кінцевого користувача.

Ще більш простою методикою є «Методика 4С», яка включає в себе кроки, описані вище, але визнає, що інформація отримана в процесі конкурентної розвідки залежить від змін потреб. Закінчення «4С» – похідна від перших літер англійських слів, а саме: Collection (збір інформації), Conversion (перетворення інформації в готовий продукт), Countering (передача споживачу інформації), Communication (включення інформації в процес прийняття рішень) [38]. Дана методика представлена на рис. 2.8.

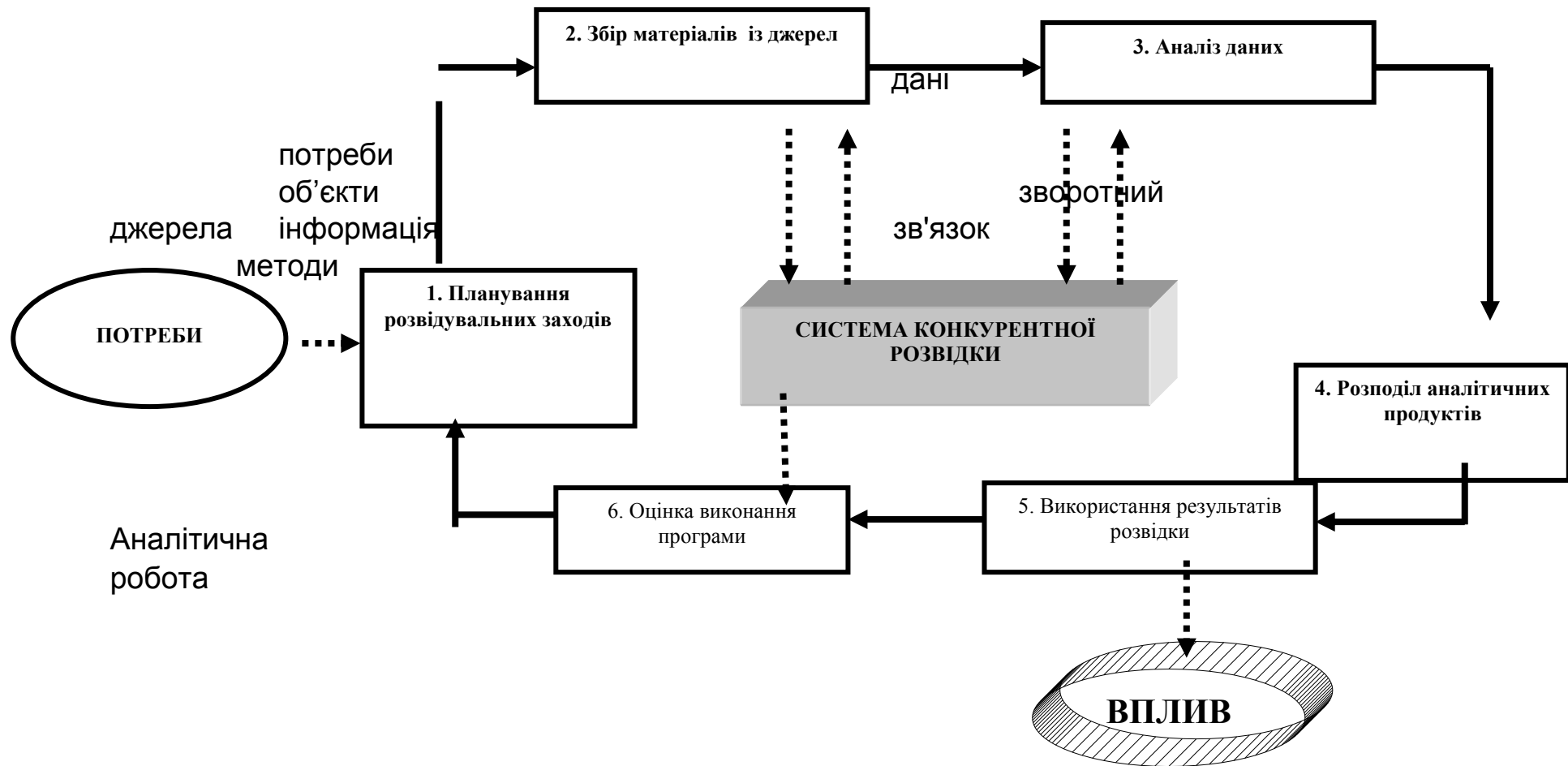


Рис. 2.8 Методика із зворотнім зв'язком (за версією Ештон&Стейсі (Ashton & Stacey))



Рис. 2.9. «Методика 4С»

Кожен етап процесу, описаного в моделі 4С, включає в себе велику кількість субпроцесів. Перша частина стадії збору інформації - *визначення потреб користувача, або «ключових питань»* [39].

Ключові питання або встановлюються в ході бесіди користувача співробітником розвідки, щоб чітко визначити його інформаційні потреби² або навпаки, користувач сам запитує у розвідки інформацію, необхідну йому для конкретних цілей.

Методика запропонована Артуром Вайсом (один з керівників компанії AWARE, яка спеціалізується на конкурентній розвідці і розробці стратегій бізнесу) передбачає отримання чотирьох різних,

² Інформаційна потреба виникає, коли ціль, що стоїть перед користувачем у процесі його професійної діяльності або в його соціально-побутовій практиці, не може бути досягнута без залучення додаткової інформації. Інформаційна потреба за своєю природою динамічна. Вона постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища, конкретизації завдань, зміни напрямку та інструментарію інформаційного пошуку. Мотиви потреби відображаються у свідомості людини й спонукають її до діяльності в певній галузі. Інформаційна потреба властива кожному індивідууму і залежить від ерудиції та набуває конкретного змісту у формі інформаційного запиту. У процесі контакту користувача з інформаційною системою, тобто в процесі комунікації, запит наближається до потреби.

В інформаційній потребі є дві сторони: об'єктивна та суб'єктивна. Перша визначається матеріальними умовами життєдіяльності споживача інформації. Друга зумовлюється особистістю та індивідуальними характеристиками фахівця, його здатністю усвідомити потреби та реалізувати їх у своїй практиці.

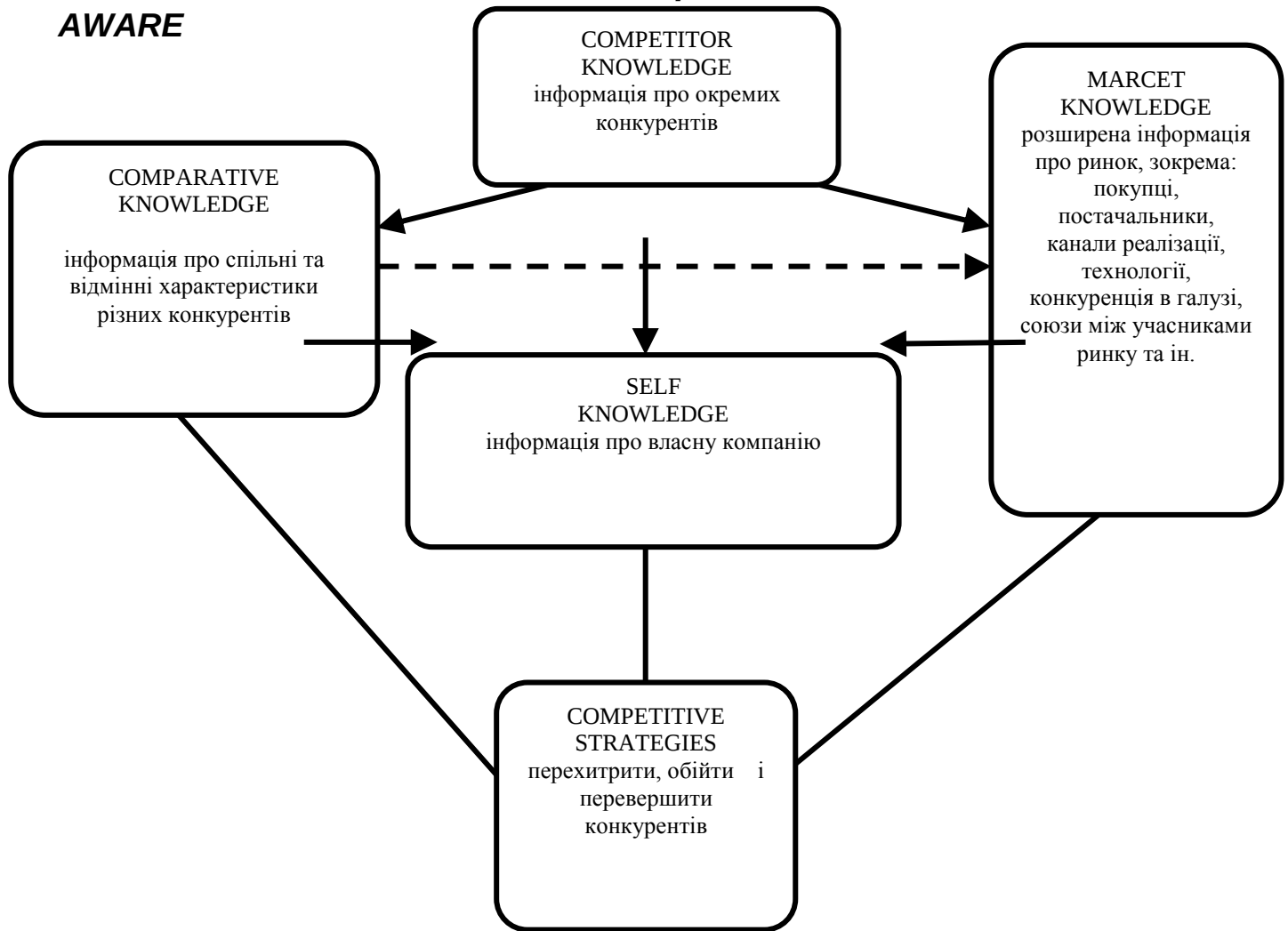
але пов'язаних між собою типів знань про конкурентів і конкурентне середовище. А саме:

- характеристика конкурента (*competitor knowledge*) – інформація про окремих конкурентів;
- порівняльна характеристика (*comparative knowledge*) – інформація про спільні та відмінні характеристики різних конкурентів;
- характеристика ринку (*market knowledge*) – розширена інформація про ринок, зокрема: покупці, постачальники, канали реалізації, технології, конкуренція в галузі, союзи між учасниками ринку та ін.
- характеристика самих себе (*self-knowledge*) – інформація про власну компанію [40]. Дана методика представлена на рис. 2.10.

Всі ці чотири категорії необхідні для побудови цілісної і повної картини ділового оточення компанії. Лише на основі повного розуміння власного становища на ринку і знанні конкурентів можна приймати правильні рішення, які приведуть до досягнення ринкових переваг і захисту від загроз.

Методика, представлена на рис. 2.11., порівнює конкурентну розвідку із комунікацією. Інформація частіше всього разова і однонаправлена, а комунікація постійна (регулярна) і взаємонаправлена. При комунікації джерело і кореспондент постійно міняються місцями, інформаційні потоки регулюються за допомогою зворотного зв'язку. Конкурентна розвідка, як комунікація, результатом передбачає відповідні дії. На збір і обробку даних безпосередньо впливають зміни, що є результатом дій на саму систему і оточуюче середовище, постійно відбувається корегування завдань. Тому ефективність комунікації значно вища [41].

Рис. 2.10. «Методика чотирьох типів знань» компанії



«Методика 4K+1», представлена на рис. 2.11, передбачає збір інформації в невеликому переліку привілейованих джерел – «Сімейство джерел» [42, с. 15]. До цих джерел належать: клієнти; постачальники; банкіри; соціальні служби; розподільники і агенти; консультанти і експерти; широка публікація; спеціальні видання і банки даних; ярмарки, виставки і конференції; адміністрація.

Рис. 2.10. Методика ототожнення конкурентної розвідки та комунікації

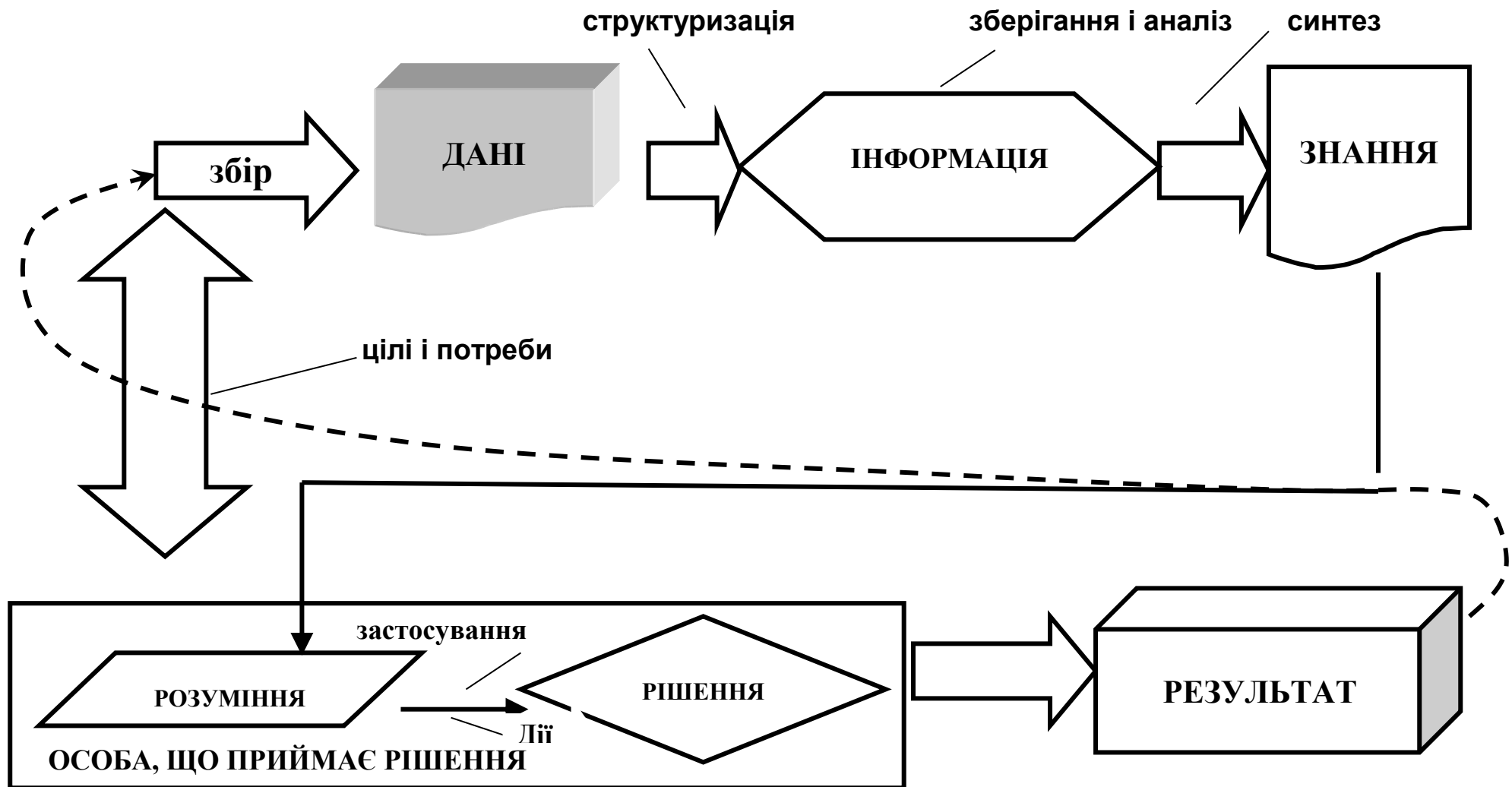
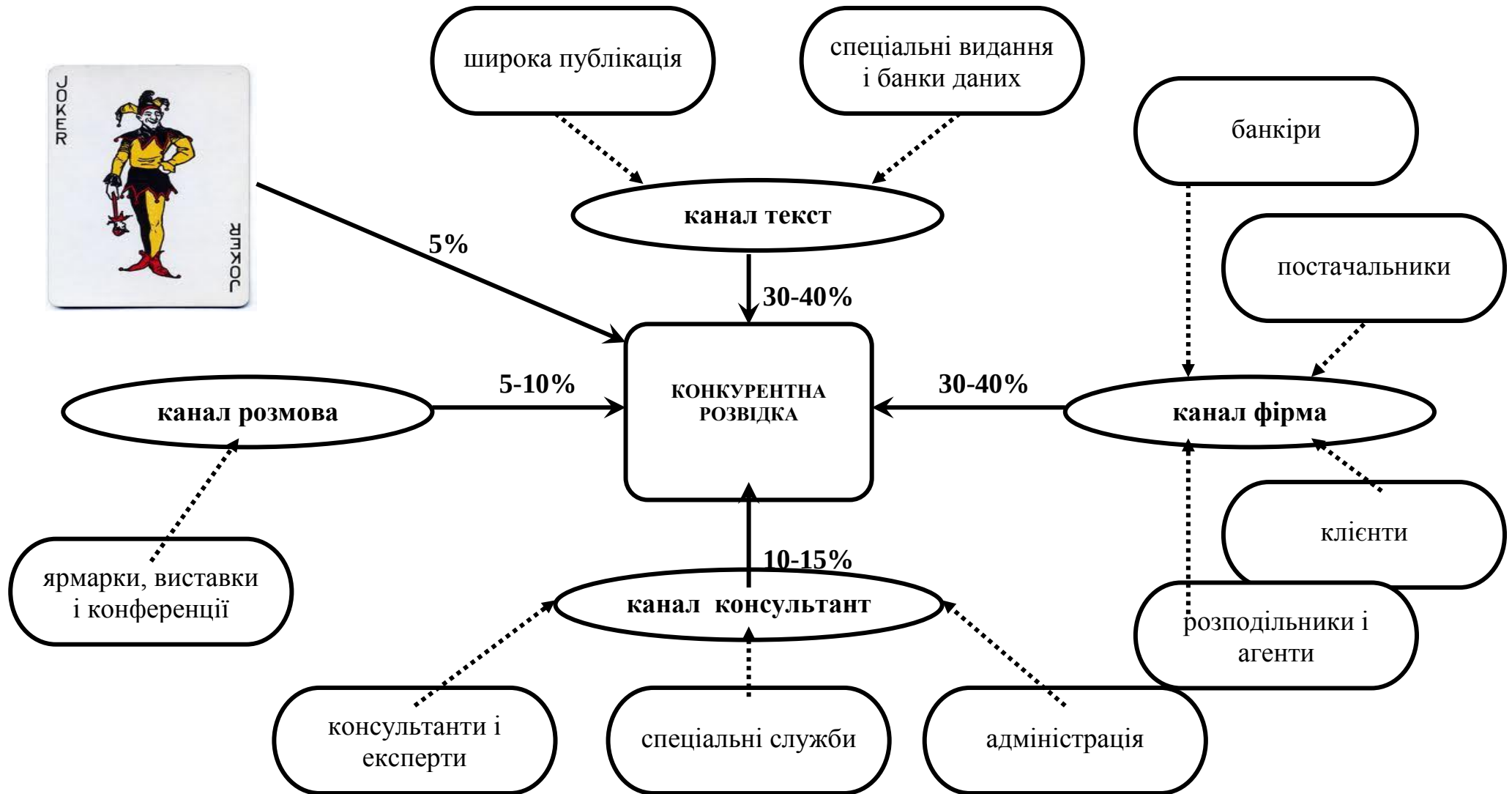


Рис. 2.11. Методика 4К+1



Зважаючи на проведений аналіз основних методик, на думку автора статті оптимальною методикою конкурентної розвідки повинна бути циклічна діяльність в основі якої завжди стоїть знання (рис. 2.12). Реалізація якої спрямована на отримання відповідних результатів, які можна назвати «продуктом конкурентної розвідки».

До таких належать: каталог інформаційних потреб; бази даних; інформування (потребують негайного реагування); аналітичні довідки (потребують докладного вивчення);

Цикл конкурентної розвідки



Рис. 2.12. Авторське бачення методики конкурентної розвідки, цикл якої формується на основі нового вивідного знання

Реалізація визначеного циклу конкурентної розвідки спрямована на отримання відповідних результатів, які можна назвати «продуктом КР». До таких належать:

Назва продукту	Критерій поділу	Зміст
Каталог інформаційних потреб	окремі напрями діяльності	виробництво, маркетинг, продаж і надання послуг, логістика, нові технології, кадри, фінанси
	сфера діяльності	правова, фінансова, ринкова, партнери, конкуренти
	ключові розвідувальні теми	- окреслення головних проблем, на яких концентрується увага керівництва - визначення основного напрямку розвідувального пошуку - ідентифікація критичних рішень, які вимагають негайного прийняття - шляхи усунення інформаційних прогалин
Бази даних	тематичні	профілі конкурентів та їх історія, особисті профілі менеджерів конкурентів, технічні описи конкурентних закладів
	географічні	за областю, регіоном, континентом, карти регіонів діяльності конкурентів
Інформування (потребують негайного реагування)	частота	регулярні: щотижня, щомісяця нерегулярні: наприклад, сигнальна інформація
	одержувачі	члени правління, керівники проектів
	ступінь узагальнення	ціла галузь, конкуруюча фірма, окремі події
	шлях передачі	найбільш зручний для одержувача: нарада, електронна пошта, інтранет, телефон, письмово, усно
Аналітичні довідки (потребують докладного вивчення)		аналітичні довідки щодо перспектив діяльності, основних тенденцій розвитку тощо

Каталог інформаційних потреб містить в собі: окремі напрями діяльності (виробництво, маркетинг, продаж і надання послуг, логістика,

нові технології, кадри, фінанси); сфера діяльності (правова, фінансова, ринкова, партнери, конкуренти); ключові розвідувальні теми (окреслення головних проблем, на яких концентрується увага керівництва; визначення основного напрямку розвідувального пошуку; ідентифікація критичних рішень, які вимагають негайного прийняття; шляхи усунення інформаційних прогалин).

Бази даних поділяються на дві категорії: тематичні (профілі конкурентів та їх історія, особисті профілі менеджерів конкурентів, технічні описи конкурентних закладів); географічні (за областю, регіоном, континентом, карти регіонів діяльності конкурентів).

Інформування включає: частоту (регулярні: щотижня, щомісяця нерегулярні: наприклад, сигнальна інформація); одержувачів (члени правління, керівники проектів); ступінь узагальнення (ціла галузь, конкуруюча фірма, окремі події); шляхи передачі (найбільш зручний для одержувача: нарада, електронна пошта, Інтернет, телефон, письмово, усно).

Тематика аналітичних довідок різноманітна. Наприклад, аналітичні довідки щодо перспектив діяльності, основних тенденцій розвитку тощо.

Отже, запропонована методика дає можливість зрозуміти шлях отримання конкурентною розвідкою управлінської інформації та віднайти основні компоненти розвідувального циклу.

Основною метою конкурентної розвідки у контексті забезпечення інформаційної безпеки підприємства, в рамках запропонованої методики є забезпечення вищого керівництва організації, її експертів та аналітиків оперативною інформацією, що стосується як різних напрямів діяльності, необхідною для прийняття оперативних рішень, так і узагальненою інформацією, необхідною для комплексного управління ризиками економічного, соціального, адміністративного, правового, техногенного та іншого характеру.

У цій системі реалізується концептуальна модель інформаційно-аналітичної підтримки прийняття рішень з метою забезпечення інформаційної безпеки у рамках системного моніторингу різних джерел, який базується на комплексному інформаційному обробленні нормативно-довідкових, аналітичних, експертних, статистичних тощо даних.

Практичне втілення даної методики, на нашу думку, дозволить:

- попередити загрози інформаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного, політичного та іншого характеру у сфері діяльності підприємства;

- організувати ефективну систему інформаційно-аналітичної підтримки процесів підготовки, прийняття та супроводження управлінських рішень;
- дати оперативну інформаційну експрес-оцінку, партнерів, конкурентів, клієнтів, контрактів на предмет зв'язку з джерелами ризику;
- здійснювати інформаційний контроль розвитку інфраструктури ринку;
- створити комплексний контроль стану захищеності конфіденційних даних;
- забезпечити координацію та взаємодію підрозділів організації на основі взаємного обміну інформацією про бізнес-середовище.

Використані джерела:

1. Гаврюшин Г. «Ми могли б служити у розвідці» / Г.Гаврюшин // Контракти. – 2006. – № 7. – С. 23-24.
2. Рафалевський О. Служба безпеки підприємства під ключ [Електронний ресурс] / О.Рафалевський. – Режим доступу до статті : www.security_info.com.ua.
3. Економічна розвідка: не шпигунство, а оцінка надійності партнерів // [Безпека підприємництва](#). – 2004. – № 14. – С. 33.
4. Красноперов А. Безопасность с оглядкой на PR / А.Красноперов, М.Бироваш // F+S Технологии безопасности противопожарной защиты. – 2006. – № 1. – С. 12-15.
5. Философский энциклопедический словарь. – 2-е изд. – М., 1989. – 499 с.
6. Шехурин Д.Е. К вопросу о критерии информационных потребностей / Д.Е.Шехурин // НТИ. – Сер. 1. – 1968. – № 5. – С. 2, 3-7.
7. Shannon C.E. [Communication in the presence of noise](#) // Proc. Institute of Radio Engineers. – Jan. 1949. – Т. 37. – № 1. – С. 10-21.
8. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике / К.Шенон. – М. : Изд-во иностранной литературы, 1963. – 830 с.
9. Информационные потребности аудитории [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті : <http://www.33333.ru/public/smi-auditoriya.php>.
10. Віленський Г.Л. Словник-довідник з інформаційного права та права у сфері культури : навч. посіб. / Г.Л.Віленський. – К. : Рівненський ін-т слов'язнознавства Київського ін-ту «Слов'янський ун-т», 2001. – 324 с.
11. Информационный бизнес портал [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://market-pages.ru/images/infteh/image018.jpg>.
12. Шейко В.М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності : підруч. / В.М.Шейко, Н.М.Кушнарченко. – 6-те вид. – К. : Знання, 2008. – 310 с.
13. Артемчук Г.І. Методика організації науково-дослідної роботи : навч. посіб. / Г.І.Артемчук, В.К.Кирило, М.П.Кочерган. – К. : Форум, 2000. – 271 с.
14. Климов В. Промышленный шпионаж как основа грязных информационных технологий и современных информационных войн / В.Климов // Мир и безопасность. – 2002. – № 3. – С. 33-39.
15. Єгоров В. З історії промислового шпигунства / В.Єгоров // Дзеркало тижня. – 1994. – № 13. – С. 14.

16. Іваницька Н. Промислове шпигунство та правові інструменти захисту від нього / Н.Іваницька // Бизнес и безопасность. – 2006. – № 1. – С. 21-28.
17. Кульпінов В. Комерційний СМЕРШ / В.Кульпіанов // Контракты. – 2006. – № 43. – С. 32-34.
18. Український ресурс з безпеки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kiev-security.org.ua>.
19. Недомолкіна Л. Шпигунські пристрасі / Л.Недомолкіна // Валютний спекулянт – 2003. – № 9. – С. 21-24.
20. Технологии разведки для бизнеса [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.it2b.ru>.
21. Засурский Я.Н. Техника дезинформации и обмана / Я.Н.Засурский. – М. : Мысль, 1978. – 248 с.
22. Геббельс Йозеф Последние записи / Йозеф Геббельс ; пер. с нем. А.А.Галкин. – Смоленск : Русич, 1993. – 412 с.
23. Киришина М.В. Коммерческая логистика / М.В.Киришина. – М. : Центр экономики и маркетинга, 2001. – 256 с.
24. Куликов В.Н. Психология внушения / В.Н.Куликов. – Иваново : Пед. ин-т., 1978. – 172 с.
25. Погуляев В. Что такое дезинформация и как с ней бороться / В.Погуляев // Хозяйство и право. – 2004. – № 9. – С. 134-137.
26. Смолянук В. Нове століття – нові війни? Спроба футурологічного конструювання ймовірних воєнних зіткнень ХХІ століття / В.Смолянук. – Д. : Віче, 2000. – № 1 (94). – С. 120-131.
27. Бойков М. В. Правда о человеке / М.В.Бойков. – М., 2000. – 156 с.
28. Котлер Ф. Основы маркетинга: пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Е.М. Пеньковой. – М. : Прогресс, 1990. – 744 с.
29. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – М. : Экономика, 1989. – 388 с.
30. Друкер П.Ф. Практика менеджмента: пер. с англ. / П. Ф. Друкер. – М.: Вильямс, 2000. – 284 с.
31. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М. : Бизнес-школа Интел-Синтез, 2000. – 244 с.
32. Дрокин В.В., Пошехонова Г.В. Формирование информационных технологий в системе управления конкурентными преимуществами сельского хозяйства региона: препринт. – Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН. 2007. – С. 4-12
33. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования. – Стратегическое управления и планирования //

[Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm>

34. Бизнес разведка. Внедрение передовых технологий / Кристофер Боган, Майкл Инглиш ; пер. с англ. ; под общей ред. Б.Л.Резниченко. – М. : Вершина, 2006. – 328 с.

35. Джон Е. Прескотт Конкурентная разведка. Уроки из окопов / Е.Дж.Прескотт, Х.Ставен, Й.Миллер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 335 с.

36. Розвідувальний цикл обробки інформації / Competitor Analysis - A Brief Guide The Basic Principles of Competitive Intelligence [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.scip.org/Library/intell_cycle.pdf

37. Техническая разведка в бизнесе: понимание технологии угроз и возможностей / Європейське об'єднання професіоналів конкурентної розвідки [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing-intelligence.co.uk/competitor-analysis.htm>

38. Вайс А. Краткое руководство по конкурентной разведке: как собирать и использовать информацию о конкурентах. Часть 2 / Артур Вайс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://it2b.ru/blog/arhiv/767.html>

39. Jan P. Herring, Herring & Associates, Key Intelligence Topics: A Process to Identify and Define Intelligence Needs. <http://www.cipher-sys.com/Website.nsf/b51da56dd4d96ea48525699300701588/318b16826c81ec988525680900480f34?OpenDocument>

40. Вайс А. Сбор конкурентной информации / Артур Вайс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://it2b.ru/blog/arhiv/769.html>

41. Митрофанов А. А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка [Электронный ресурс] / А. А. Митрофанов. – Режим доступа: <http://www.bre.ru/security/22843.html>

42. Хант Ч. Разведка на службе вашего предприятия: информация – основа успеха / Ч. Хант, В. Зартарьян. – К. : Укрзакордонвизасервис, 1992. – 159 с.

Питання для самоперевірки:

1. Визначте завдання конкурентної розвідки.
2. Охарактеризуйте напрями діяльності конкурентної розвідки.
3. Визначте поняття «інформаційна потреба».
4. Наведіть методи вивчення інформаційних потреб.
5. Визначте етапи вивчення інформаційних потреб.
6. Що таке методика конкурентної розвідки?
7. Які є принципи конкурентної розвідки?
8. Назвіть методи промислового шпигунства.
9. Визначте критерії класифікації методів конкурентної розвідки.
10. Проаналізуйте методи конкурентної розвідки.
11. Яка роль дезінформації в конкурентній розвідці?
12. Змодельуйте схему дезінформаційної операції.

Завдання для практичних занять:

1. Визначте основні відмінності між конкурентною розвідкою та роботою маркетингового відділу.
2. Обґрунтуйте порядок створення конкурентної розвідки інвестиційного фонду зі штатом близько трьохсот працівників.
3. Вкажіть напрями оптимізації інформаційних потоків на підприємстві.
4. Змодельуйте власну структуру інформаційної бази даних конкурентної розвідки компанії, яка працює у сфері фінансових послуг.

Ситуація для аналізу 1

Комерційний банк “Бізон” за особистою рекомендацією голови банківського союзу прийняв як клієнта ТОВ “Веста”, засновниками якого були громадянка України та турецький підданий. Через деякий час турецький підданий заявив, що готує великий контракт на будівництво індивідуальних котеджів і тому попросив кредит у розмірі 300 тис. дол. США. Оскільки в заставу він надати нічого не зміг, за нього виступив з клопотанням голова союзу банків. Через деякий час він знову попросив кредит на 300 тис. дол. США. Як заставу він запропонував договір оренди на землю. Отримавши кредит, перестав здійснювати розрахунки через цей банк і невдовзі заявив про закриття фірми.

Попереднє розслідування служби безпеки банку встановило, що кредит турок витратив не за призначенням. Готівки на рахунку фірми практично немає. Договір оренди на землю було оформлено з головою фермерського господарства. У фінансових документах виявлено умисне

підроблення звітності, податки не платилися. Суттєву підтримку турку надавав колишній працівник правоохоронних органів.

Творчі завдання:

Використовуючи ситуацію та знання з основних понять безпеки бізнесу, треба визначити:

1. Які попереджувальні заходи СБ потрібно застосувати стосовно громадянина Туреччини?
2. За якими напрямками слід вести розробку турка, щоб змусити його повернути кредит?

Ситуація для аналізу 2

Ви, керівник СБ, отримали від свого співробітника документ такого змісту:

Начальнику СБ.

За інформацією, отриманою від джерела Х., наші конкуренти одержують від невідомого йому співробітника нашої фірми, цінну конфіденційну інформацію, на основі якої розробляють стратегію своєї подальшої діяльності щодо розширення ринку збуту і навіть поглинання деяких фірм (у тому числі й нашої). Іванов.

Творчі завдання:

1. Змодельуйте схему пошуку джерела витoku інформації.
2. Які правові заходи Ви зможете застосувати до винного?
3. Які попереджувальні заходи Ви будете вживати, щоб ситуація не повторилася?

Ситуація для аналізу 3

Керівнику підприємства стало відомо, що конкуренти мають намір завадити реалізувати продукцію за кордон на вигідних для підприємства умовах.

Творчі завдання:

Ви, як керівник служби конкурентної розвідки підприємства, запропонуйте заходи щодо перевірки інформації про конкурентів на етапі підготовки контракту.

Розділ 3

Інформаційно-аналітична робота як пріоритетний напрямок діяльності конкурентної розвідки

3.1. ЗМІСТ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

Світовий досвід і практика господарювання свідчать, що найважливішою ознакою ефективної ринкової економіки є наявність потужного сектора бізнесу. Незважаючи на значну роль цього сектору в економіці, результати його функціонування в Україні значно нижчі, ніж в інших країнах світу, і навіть тих, які, як і Україна, реформують адміністративно-командну економіку в ринкову систему господарювання. Зокрема, за рівнем зайнятості населення, підприємства в Україні більш ніж втричі відстають від європейського рівня, а частка ВВП становить близько 10 % для України, тоді як у розвинених країнах ця цифра перевищує 50 % [1, с. 367].

За таких умов необхідно впроваджувати конкурентну розвідку для вдосконалення форм та методів управління підприємством. Розвиток підприємства на всіх рівнях управління вимагає відповідного інформаційно-аналітичного забезпечення. Одним із важливих завдань, яке потребує нагального вирішення, є удосконалення інформаційно-аналітичної діяльності процесів розвитку підприємства. Недосконалість інформаційно-аналітичної діяльності (далі ІАД) ускладнює й уповільнює обґрунтування та вибір конкретних напрямів господарського розвитку, збільшує ймовірність помилок, що є основною причиною низької ефективності сучасного бізнесу.

Інформаційно-аналітична діяльність – це діяльність служби конкурентної розвідки щодо збирання, систематизації, аналізу, узагальнення, оцінки інформації, яка надходить з різних джерел та підготовка оціночної, висновкової та прогностичної інформації для споживачів.

Варто окремо наголосити, що інформаційно-аналітична діяльність є однією з трьох засадничих складових забезпечення безпеки суб'єкта господарювання (рис. 3.1.)

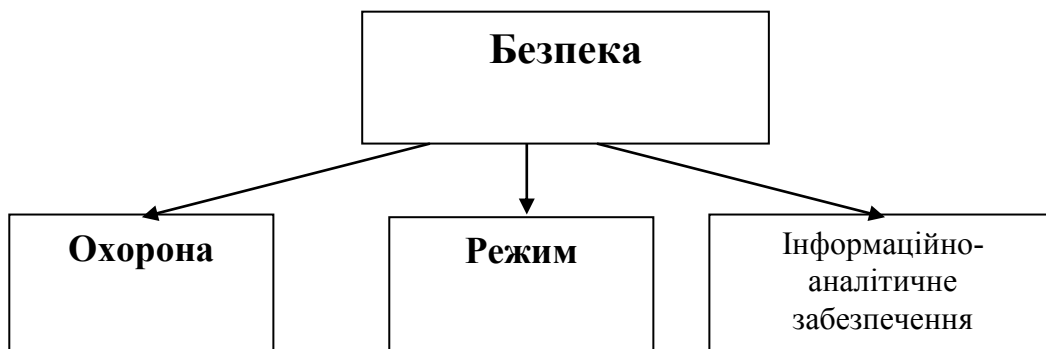
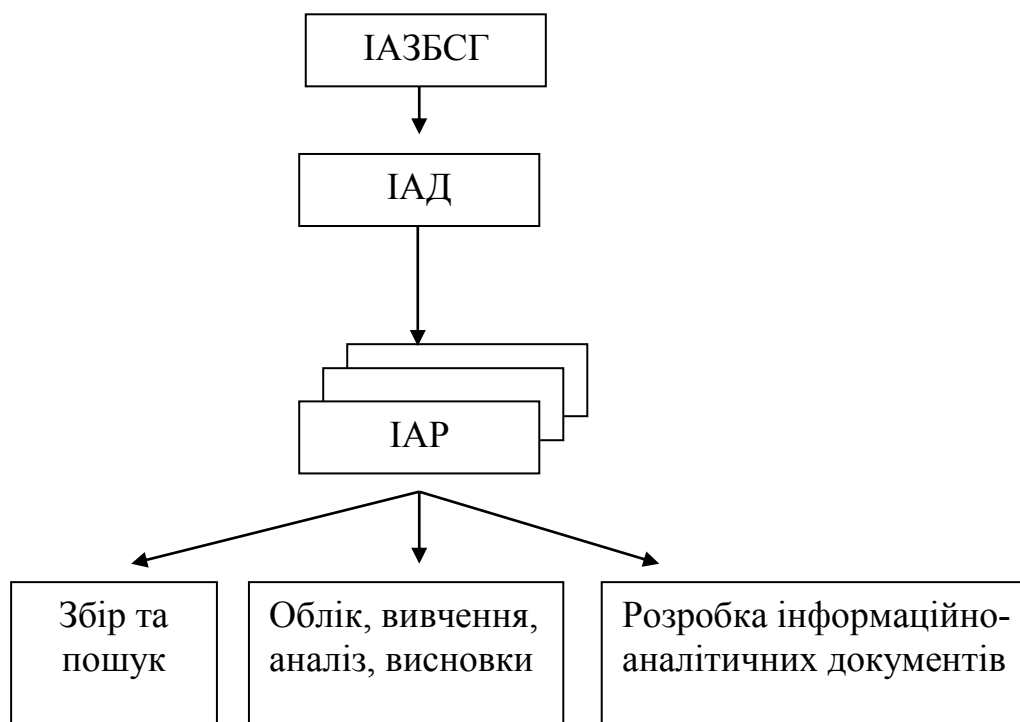


Рис. 3.1. Заходи забезпечення безпеки суб'єкта господарювання

Крім того, відмітимо, що в основі інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки суб'єкта господарювання (ІАЗБСГ) знаходиться інформаційно-аналітична робота:



Інформаційна діяльність включає в себе:

- моніторинг раніше накопиченої інформації, яка зберігається в архівах, досьє, банках даних;
- пошук нової невідомої інформації;
- структурування інформації за темами;
- передача інформації до аналітичного відділу.

Аналітична діяльність включає в себе:

- наявність ситуації, яка вимагає інформації для об'єктивного її осмислення;
- прийняття рішення за результатами аналізу ситуації;
- наявність людських ресурсів, спроможних здійснити аналіз;

- аналіз всієї інформації, зібраної за проблемою;
- процес тематичного оброблення інформації;
- підготовка чорнового варіанта аналітичного документа;
- створення аналітичного документа;
- процес його аналітичної верифікації;
- прийняття управлінського рішення на основі нового вивідного знання.

Варто розрізняти сам аналітичний процес (аналітику) та інформаційно-аналітичну діяльність. Аналітичний процес – це процес аналізу наявної інформації та створення нового знання, це робота інтелекту. Натомість інформаційно-аналітична діяльність – це обслуговування аналітичного процесу (матеріальне, оперативно-технічне, архівне тощо).

Аналітик повинен добре орієнтуватися:

- у питаннях зовнішньої та внутрішньої політики держави;
- у проблемах ринкової економіки, фінансів, маркетингу;
- у пошукових системах Інтернету;
- у місцевих, державних та міжнародних ЗМІ;
- у спеціальній тематичній літературі;
- у граматиці та стилістиці мови;
- у різного роду довідковій та словниковій літературі.

Інформаційно-аналітична робота (ІАР) – сукупність дій, які відбуваються в інтересах підвищення ефективності управлінської діяльності й мають на меті пізнання суті, причин, тенденцій розвитку подій і явищ в інформаційному полі компанії, розгляд і оцінку ситуацій, вироблення на основі аналізу й оброблення інформації висновків, рекомендацій, коментарів.

Інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки діяльності підприємства (ІАЗ) – це цілеспрямована взаємодія людського інтелекту (аналітика) й наявної вихідної інформації (відкритої і/або конфіденційної) з метою отримання споживачем інформації нового вивідного знання, що сприяє прийняттю оптимальних управлінських рішень.

Мета ІАЗ – пізнання суті, причин, тенденцій і явищ та надання в розпорядження особи, яка приймає рішення, як правило, менеджерів вищого рівня управління (МБРУ), інформації, що допомагає прийняти найбільш оптимальне управлінське рішення.

новні завдання ІАЗ:

- знайти в інформаційному потоці ті **факти**, що викликають інтерес з точки зору підтримки безпеки бізнесу та збільшення вартості самого бізнесу;

- у сукупності виділених фактів **знайти проблемну ситуацію**, яку необхідно розв'язати;
- на підставі проведеного аналізу **зробити висновки**, **внести пропозиції** для прийняття рішень.



Функції ІАЗ:

1. Пізнавальна (гносеологічна). *Пізнання* – суспільно-історичний процес діяльності людини, спрямований на відображення об'єктивної дійсності. Пізнання проходить шлях від аналізу явищ до аналізу суті, від вивчення об'єкта до дослідження системи взаємозв'язків між об'єктами. У своєму розвитку пізнання проходить кілька рівнів, що відрізняються один від іншого за формою та методами.

2. Перетворююча. У процесі пізнання того або іншого об'єкта дослідник починає з його зовнішнього опису, фіксує деякі його властивості, сторони. Розкриваючи суть, дослідник може перейти до пояснення властивостей об'єкта, ув'язуючи знання про певні сторони об'єкта в цілісну систему. Отримане в такий спосіб глибоке конкретне знання про об'єкт і є теорією, яка характеризується визначеною внутрішньою логічною структурою.

3. Контрольна. Під час вирішення деяких завдань, аналітик одночасно здійснює контроль як за власною роботою, так і загалом щодо компанії. Ця функція полягає у визначенні інформаційних прогалин, перевірці наявної інформації, реалізації раніше визначених завдань.

Кожний предмет і явище в природі та суспільстві має свій зміст і свою форму.

Зміст, як філософська категорія, це сукупність взаємодіючих різних сторін та властивостей об'єкта, функцій, що виконує об'єкт. Зміст об'єкта, процесу, явища певним чином організовано, тобто структуровано.

Зміст інформаційно-аналітичної діяльності розкривається через поняття: *суб'єкт, об'єкт, предмет, процес і засоби* інформаційно-аналітичної роботи.

Суб'єктом інформаційно-аналітичної роботи виступає аналітик-фахівець.

Об'єктом інформаційно-аналітичних досліджень є *обстановка (оперативна)* – сукупність факторів, які безпосередньо або опосередковано впливають на стан, розвиток і результати суспільних відносин, визначають напрями розвитку оперативної обстановки, форми, методи та засоби, які застосовуються.

Предмет інформаційно-аналітичної роботи складають конкретні ситуації.

Процес інформаційно-аналітичної роботи – сукупність спрямованих на визначений предмет операцій мислення й технологічних процедур, виконання яких у певній послідовності із використанням засобів забезпечує вирішення поставленого завдання.

Процес інформаційно-аналітичної роботи складається з таких компонентів:

- *організаційний*, спрямований на формування процесу як єдиного, цілісного;
- *методичний*, спрямований на відбір операцій та технологічних дій;
- *інформаційний*, веде до одержання аналітичної інформації;
- *комунікаційний*, спрямований на підтримку зв'язків з інформаційними системами, споживачем, джерелами тощо;
- **формування** пропозицій, складання висновків.

3.2. Засоби інформаційно-аналітичної роботи конкурентної розвідки

Засоби інформаційно-аналітичної роботи – сукупність інтелектуальних та технічних засобів, що забезпечують виконання поставленого завдання.

Інтелектуальні засоби включають:

- інформацію;
- відомості;
- дані;
- повідомлення.

Правильне розуміння категорій «інформація», «відомості», «дані» є основою повсякденної роботи аналітика. Зважаючи на це, зупинимось на більш детальному аналізі цих понять.

Більше п'ятдесяти років тому Клод Шеннон і Джон фон Нейман, яким потрібно було додати більше наукоподібності теорії передачі сигналів, вивели теорію інформації [3, 4]. З тих пір терміном «інформація» користуються абсолютно довільно, часто не розмежовуючи **дані та інформацію**, хоча це явно не одне й те саме.

Інформація відповідно до ст. 1 Закону України «Про інформацію» [2] – це будь-які відомості та/або дані, які можуть бути збережені на матеріальних носіях або відображені в електронному вигляді.

У широкому розумінні інформація – це *оброблені дані*. Тут варто додати, що дані стають інформацією лише тоді, коли на їх основі прийнято управлінське рішення, інакше дані так і залишаються даними. Наприклад: зібрані дані про конкуруючу компанію залишаються даними доти «поки топ-менеджмент не прийме на їх основі конкретне рішення щодо поведінки компанії відносно конкуруючого підприємства».

Відомості – це характеристики властивостей об'єкта, що спостерігається або досліджується, представлені в доступній для людини формі.

Дані – це факти або відомості, представлені у формалізованому вигляді, що забезпечує можливість їх зберігання, оброблення та передачі. Дані – це також отримані емпіричним шляхом і зафіксовані факти, які дискретно описують ситуацію/проблему/об'єкт поза контекстом, тобто характеризуючи певні властивості об'єктів, процесів або явищ.

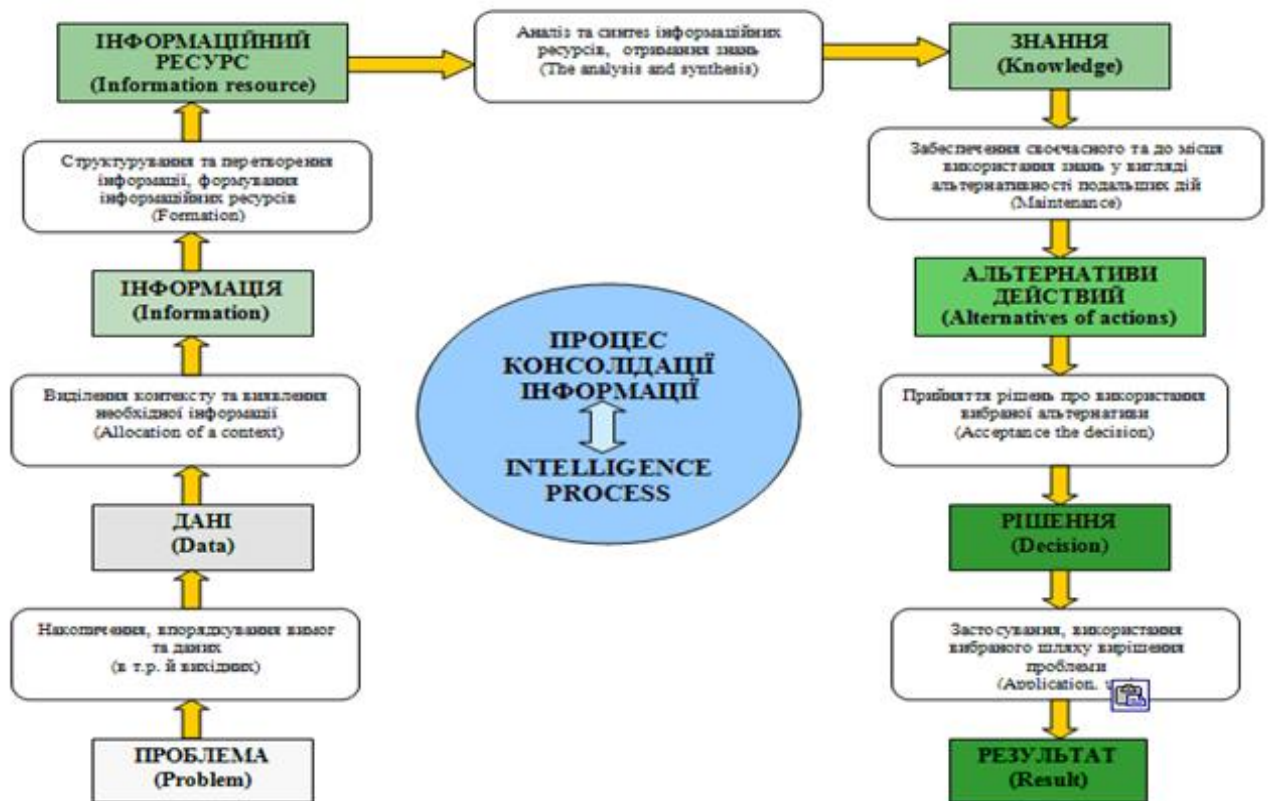
Повідомлення – форма подачі інформації, сукупність логічно пов'язаних відомостей, які становлять для споживача єдине ціле. Зацікавлених у змісті повідомлення називають **споживачами**.

Проте перетворення даних в інформацію – це досить складний процес. Його називають консолідацією інформації.

Процес консолідації інформації – це процес перетворення даних в інформацію і знання про бізнес, метою якого є супровід і підтримка ухвалення оптимальних рішень. Тобто інформаційне забезпечення бізнесу, причому в найширшому сенсі, засноване на принципі об'єднання таких складових, як інформація, бізнес-процеси, апаратні засоби, програмні засоби, люди [5].

В основі консолідації інформації лежать знання. **Знання** – це людський капітал, заснований на сукупних даних, поняттях, уявленнях про будь-що, отриманих, набутих, накопичених у результаті навчання, досвіду, в процесі життя тощо. Відображують рівень інтелектуальних якостей індивідуума (інтелектуального працівника), які спонукають його до професійних дій, самостійних або в рамках функціонування організації, тобто такі, що мають потенціал ліквідності.

Схематично процес консолідації інформації зображують наступним чином:



Шляхи передачі інформації між споживачами називають *інформаційними комунікаціями*.

Технічні засоби інформаційно-аналітичної роботи:

- інформаційні картки;
- каталоги;
- щоденники;
- інформаційні системи;
- автоматизовані інформаційні системи;
- системи інформаційного обслуговування;
- системи штучного інтелекту;
- експертні системи;
- автоматизовані робочі місця аналітиків.

Інформаційні картки – це традиційний засіб збирання та класифікації інформації.

За допомогою інформаційних карток формують *каталоги*, які, як правило, є тематичними або алфавітними.

Регулярно або нерегулярно реєстрація інформації про певні події проводиться в *щоденниках*.

Сучасні технології базуються на поняттях інформаційних систем.

Інформаційна система загалом – це система, призначена для вирішення питань пошуку (*інформаційно-пошукова система*) або логічного оброблення інформації (*інформаційно-логічна система*).

Інформаційно-пошукова система (ІПС) – сукупність інформаційно-пошукового масиву, інформаційно-пошукової мови, правил її використання, критеріїв видачі та технічних засобів.

Інформаційно-пошуковий масив – впорядкована сукупність документів, фактів або відомостей про них, призначена для інформаційного пошуку.

Інформаційно-пошукова мова – мова, призначена для передачі змісту документів або опису фактів чи запитів з метою подальшого пошуку.

Інформаційно-логічна система (ІЛС) – система, здатна здійснювати не лише пошук інформації, яка наявна, а й отримувати нову інформацію шляхом використання правил логічного висновку.

Реалізація вказаних функцій дає відчутні результати лише використовуючи ЕОМ. Тому нас будуть цікавити автоматизовані системи.

Автоматизована система – комплекс інформаційних, програмних, методичних, технічних засобів, що виконує певні функції в автоматичному режимі.

Автоматизоване оброблення даних – оброблення даних, що виконується автоматичними засобами за можливої участі людини.

Автоматизована інформаційно-пошукова система (ІПС) реалізована на основі використання електронно-обчислювальної техніки, в якій автоматизовані процеси пошуку та передачі, а в ряді випадків і вводу документів, даних та запитів.

Автоматизація пошуку та оброблення даних можлива за відповідної їх організації в певну структуру. Такою структурою є база даних.

База даних взагалі – це сукупність даних, організованих за певними правилами, що передбачають загальні принципи опису, зберігання та маніпуляції незалежно від прикладних програм.

З точки зору кібернетики *база даних* – це структурована сукупність даних, що забезпечує адекватну модель предметної області при мінімальній надлишковості даних. У базах даних відображається інформація про об'єкти та відношення між ними.

Бази даних можуть бути *централізованими* або *розподіленими*. Робота з розподіленими базами даних відбувається за допомогою комп'ютерних мереж. За допомогою таких мереж вирішуються проблеми пошуку, збирання, зберігання та видачі інформації, що складають зміст систем інформаційного обслуговування.

Інформація, що використовується в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємства, класифікується як:

- загальна;
- оперативна (службова);
- аналітична.

Загальна інформація включає в себе:

- різноманітні нормативно-правові документи тощо;

Оперативна (службова) інформація включає в себе:

- різноманітні досьє (на конкурентів);
- внутрішню (службову) інформацію щодо діяльності організації тощо.

Аналітична інформація включає в себе:

- відомості отримані службою КР підприємства і передані керівництву у вигляді інформаційного документа для подальшої передачі аналітику;

- аналітичний документ, підготовлений аналітиком у результаті власного аналізу ЗМІ або пошуку в Інтернеті;

- аналітичний документ, підготовлений аналітиком на базі відомостей, отриманих службою КР підприємства, та інформації з відкритих джерел.

3.3. Рівні та форми інформаційно-аналітичної діяльності, критерії оцінки інформації

У широкому розумінні в інформаційно-аналітичній діяльності можна виділити **два рівні**:

- *інформаційний рівень*, що полягає в пошуку, збиранні, зберіганні, поширенні інформації;
- *аналітичний рівень*, що полягає в узагальненні, класифікації інформації, її аналізі і перетворенні, розробці висновків, пропозицій, рекомендацій і прогнозів.

З позицій прийняття рішень розрізняють *оперативний, тактичний і стратегічний* рівні ІАД.

Форми ІАД:

- *моніторинг*, що включає інформаційні зведення й огляди;
- *аналіз зовнішньоекономічної діяльності* (ефективність прийняття рішень);
- *дослідження актуальних проблем* (інформаційні розробки, оперативні дослідження, аналітичні дослідження).

Критерії оцінки вивідної (аналітичної) інформації.

Інформаційна цінність документа визначається тим, як інформація, що в ньому міститься, може вплинути на прийняття того чи іншого рішення. Адже інформаційно-аналітичне забезпечення орієнтоване не тільки на збирання та аналіз різних даних, а й на вироблення управлінських рішень, рекомендацій, а також на прогнозування можливих дій конкурентів або змін ринку. Другим аспектом інформаційної цінності є новизна змісту. Однакові відомості можуть міститися в десятках і навіть сотнях документів, але від того, що вони всі будуть знайдені, кількість корисної інформації не підвищиться.

Серед критеріїв аналітичної інформації визначимо.

1. Корисність.

Аналітична інформація повинна бути корисною для забезпечення стратегічних інтересів. З погляду впливу виконаної ІАР на ефективність досягнення мети результат інформаційно-аналітичної роботи можна оцінити як:

- порожню інформацію (її ніяк не можна використати для прийняття відповідних рішень);
- негативну інформацію (дезінформацію);
- позитивну інформацію.

2. Повнота і точність.

Повнота аналітичної інформації характеризується врахуванням усіх основних факторів, що склалися у визначеній ситуації, глибиною висвітлення основних подій.

Точність характеризує ступінь наближеності фактів, висновків, коментарів, прогнозів до дійсного розвитку подій.

3. Достовірність.

Достовірність аналітичної інформації має важливе значення. Недооцінка або переоцінка різних факторів можуть завдати великої шкоди. Важливими умовами, дотримання яких забезпечує достовірність інформації, є:

- правильний добір фактів;
- виділення найбільш важливих моментів;
- глибоке розуміння дійсності.

4. Своєчасність.

У виключно наукових працях своєчасність не має істотної ролі (наприклад, наукові праці з міжнародних відносин СРСР, що проводяться сьогодні). В ІАР корисність усіх документів залежить від того, наскільки вони своєчасні. Для того, щоб забезпечити своєчасне подання інформації, необхідно встановлювати строки виконання завдання.

5. Чіткість викладу.

Аналітичний документ повинен бути написаний просто, доступно, ілюстрований схемами, таблицями, графіками. Якщо інформація не зрозуміла, її не читають і їй не вірять.

6. Переконливість

Аналітик повинен дивитися на свою роботу очима замовника. Щоб документ був переконливий, його необхідно чітко аргументувати й викласти висновки та рекомендації.

Щоб оцінити реальну міру надійності й достовірності інформації існує низка засобів:

- для найпростішої перевірки необхідно вивчити наміри та мотиви автора документа, проаналізувати умови, в яких він створювався;
- вивчаючи надійність, можна порівняти зміст документів, що виходять з одного джерела, при цьому вивчаючи зміни, що відбулися протягом певного часу в різних ситуаціях, можна відокремити постійні категорії від змінних;
- в оцінці достовірності документів можуть допомогти аналіз виявлених помилок, які можна класифікувати на випадкові й систематичні, а останні – на свідомі й неусвідомлені.

У соціології та інших науках, що займаються аналізом різноманітних документів, виділяють два класи методів:

- класичні (традиційні) методи аналізу;
- формалізовані методи (контент-аналіз).

Загальні підходи, що спостерігаються в обох класах, визначені американським ученим К.Криппендорфом. Він розробив три моделі, які уточнюють характер взаємозв'язку тексту й реальності:

- асоціативна модель, що виражає характер джерела;
- дискурсивна модель, що відображає події та явища;
- комунікативна модель, що визначає вплив на аудиторію [6, с. 35].

В аналітичному документі з позицій комунікації найбільш важливим є **дискурс**³, як складне комунікативне явище, що включає соціальний контекст, інформацію про учасників комунікації, знання процесу виробництва й сприйняття текстів.

Приклади комунікативних дискурсів:

- теле- і радіодискурс – розмовний тип мовлення, який характеризується невимушеністю, непідготовленістю, неофіційним характером;
- газетний дискурс характеризується розривом у просторі й часі автора та читача;

³ **Дискурс** (франц. *discours* – промова, виступ) – у широкому сенсі складна єдність мовної практики і екстралінгвістичних факторів (значима поведінка, котра маніфестується в доступних почуттєвому сприйняттю формах), необхідних для розуміння тексту, тобто дають уявлення про учасників комунікації, їхніх установках і цілях, умовах вироблення й сприйняття повідомлення.

Традиційно дискурс мав значення упорядкованого письмового, але найчастіше мовного повідомлення окремого суб'єкта. В останні десятиліття термін дістав широке поширення в гуманітаристиці і набув нових відтінків значення. Часте ототожнення тексту і дискурсу пов'язано, по-перше, з відсутністю в деяких європейських мовах терміна, еквівалентного фр.-англ. *discours(e)*, а по-друге, з тим, що раніше поняття дискурс включало лише мовну практику. В міру становлення дискурсного аналізу, як спеціальної галузі досліджень, з'ясувалося, що значення дискурсу не обмежується письмовим і усним мовленням, але позначає, крім того, і позамовні семіотичні процеси. Акцент в інтерпретації дискурсу ставиться на його інтеракціональній природі. Дискурс – насамперед, це мова, занурена в життя, в соціальний контекст (з цієї причини поняття дискурсу рідко вживається стосовно древніх текстів).

Дискурс не є ізольованою текстовою або діалогічною структурою, оскільки набагато більшого значення в його рамках здобуває паралінгвістичний супровід мови, що виконує низку функцій (ритмічну, референтну, семантичну, емоційно-оціночну та інші). Дискурс – це «істотна складова соціокультурної взаємодії» (Ван Дейк). Філософське звучання термін набув завдяки роботам Фуко. «Дискурсію» він розуміє як складну сукупність мовних практик, що формують уявлення про той об'єкт, який вони припускають. У «археологічних» і «генеалогічних» пошуках Фуко «дискурсія» виявляється своєрідним інструментом пізнання, репрезентуючим досить нетрадиційний підхід до аналізу культури. Фуко цікавить не денотативне значення висловлення, а, навпаки, вичитування в дискурсі тих значень, що мають на увазі, але залишаються невисловленими, невираженими, причаївшись за фасадом «уже сказаного». У зв'язку з цим виникає проблема аналізу «дискурсивної події» в контексті позамовних умов виникнення дискурсії – економічних, політичних та інших, що сприяли, хоча і не гарантували його появу. Простір «дискурсивних практик» зумовлений можливістю сполучати в мові різночасні події, що вислизують з-під влади культурної ідентифікації, відтворюючи динаміку реального. У дискурсії Фуко виявляє специфічну владу вимовляння, наділену силою щось стверджувати. Говорити – значить мати владу говорити. У цьому відношенні дискурс подібний всьому іншому в суспільстві – це такий самий об'єкт боротьби за владу. Багато в чому завдяки роботам Фуко, Альтюссера, Дерріди, Лакана французька школа дискурсного аналізу відрізняється більшою філософською спрямованістю, увагою до ідеологічних, історичних, психоаналітичних аспектів дискурсу.

- театральний дискурс зацікавлює глядача підкреслено символічними знаками;
- кінодискурс як реалізація важливої ролі синтагматики (лінійного розміщення знаків);
- літературний дискурс, в якому найважливішим є форма, а вже потім зміст;
- дискурс у сфері «паблік рілейшнз» як комунікація взаємовідносин суспільних інституцій з громадянами;
- рекламний дискурс має привернути увагу споживача до одного з багатьох товарів;
- політичний дискурс, який спрямований на майбутній контекст;
- тоталітарний дискурс задає умови, коли вирішальною фігурою є промовець, а всім іншим відведені пасивні функції;
- неофіційний дискурс (чутки, анекдоти);
- релігійний дискурс (комунікація з Абсолютом, молитва, проповідь);
- неправдивий дискурс;
- ритуальний дискурс (урочисті збори, вручення нагород, поховання тощо);
- лайливий дискурс;
- етикетний дискурс;
- фольклорний дискурс;
- міфологічний дискурс;
- святковий дискурс;
- іронічний дискурс та багато інших [7, с. 56].

Класичні й формалізовані методи об'єднують як об'єкт, так і мету дослідження. Різниця полягає в тому, що класичні (традиційні) методи вважаються якісними, а контент-аналіз – кількісним методом. На сьогодні неможливо однозначно визначити в чистому вигляді ці методи як якісні або кількісні, оскільки все частіше в класичних методах використовується різноманітна квантифікація, а контент-аналіз стає кількісно-якісним методом.

Класичні (традиційні) методи аналізу аналітичних документів – сукупність операцій, що дають змогу інтерпретувати текст як вбачає дослідник. Це викликано тим, що кожний документ створювався зі своєю метою, яка часто не збігалася з метою дослідника. Інтерпретація тексту під час традиційного аналізу допомагає визначити суть документа, глибинні задуми й мотиви комунікатора, очікуваний ефект від повідомлення, особливості того історичного моменту, в який створювався документ.

Спільним для всіх класичних методів є наявність *зовнішнього* та *внутрішнього* аналізу аналітичного документа.

Зовнішній аналіз документа дає змогу дійти висновку щодо історичних обставин, в яких створювався документ, його справжніх намірів, перевірити надійність і достовірність документа, тобто зовнішній аналіз розглядає документ як елемент у системі суспільних відносин і за його допомогою можна дійти висновку про те, наскільки важливий цей елемент і яку роль він відіграв.

Внутрішній аналіз – це аналіз змісту документа. Він допомагає за особливістю стилю знайти його автора, за необхідності вивчити співвідношення різних елементів тексту, ставлення автора до теми тощо.

Розглянемо деякі традиційні методи аналізу аналітичних документів.

Семіотичний аналіз полягає в дослідженні документа з наголошенням знакової природи, тобто умовного зв'язку мови й змісту. Наприклад, епіграма це – малий за обсягом текст, який характеризується афористичністю, влучністю. Як перекласти текст з однієї мови на іншу, щоб передати текст і контекст? Як перекласти роман на балет?

Прагматичний аналіз вивчає людські виміри тексту, пов'язаність з мовними структурами. Наприклад, встановлено, що висловлювання, якими ми користуємося, бувають двох типів: констативами та перформативами. Констативи – це звичайне уявлення про висловлювання, ми констатуємо те, що бачимо в дійсності. Перформативи – формують дійсність. Констативи можна оцінювати за критеріями правда/брехня, а перформативи в такій шкалі оцінок не мають.

Структурний аналіз – формальний аналіз літературних текстів. Наприклад, В.Я.Пропп, один із основоположників теорії тексту, у праці «Морфологія казки» встановив такі правила:

1. Постійними, сталими елементами казки є функції дійових осіб.
2. Чарівна казка має обмежену кількість таких функцій.
3. Послідовність функцій завжди така сама.

Так, В.Пропп визначив 31 функцію: заборона, порушення заборони, випитування, отримання інформації тощо. [8, с. 93].

Пропагандистський аналіз полягає в знаходженні моделей викривлення джерела або легітимізації джерела.

Перша модель полягає в тому, що пропагандист П. створює викривлене джерело P_1 , з якого виходить повідомлення Пов1. Одержувач О. розглядає цю інформацію як таку, що надійшла від P_1 , не знаючи ні оригіналу П., ні того, що лежить в основі повідомлення Пов1.

При другій моделі пропагандист П. таємно вміщує оригінальне повідомлення Пов1 у легітимному джерелі P_1 . Це повідомлення у вигляді

Пов₂ передається пропагандистом одержувачу О. у вигляді Пов₃ як таке, що надійшло з джерела П₁.

Мотиваційний аналіз тексту дає змогу встановити, що саме насправді думав автор, які його мотиви.

Біографічний метод допомагає досліджувати розвиток суспільства і людини на конкретних життєвих прикладах. Об'єктами таких досліджень є не тільки біографії та автобіографії, а всі матеріали, за якими можна вивчити життєвий шлях людини. Цей метод застосовують в історичних, політичних, психологічних дослідженнях. За допомогою цього методу вивчають установки, мотиви поведінки особистості, роль різних соціальних прошарків у функціонуванні товариства.

Історичний метод:

- включає перевірку на достовірність тексту, що встановлюється як за матеріальними ознаками (папір, почерк), так і за формою (тон, стиль, словник автора);

- з'ясовує мотиви упорядкування документа, особистості автора;

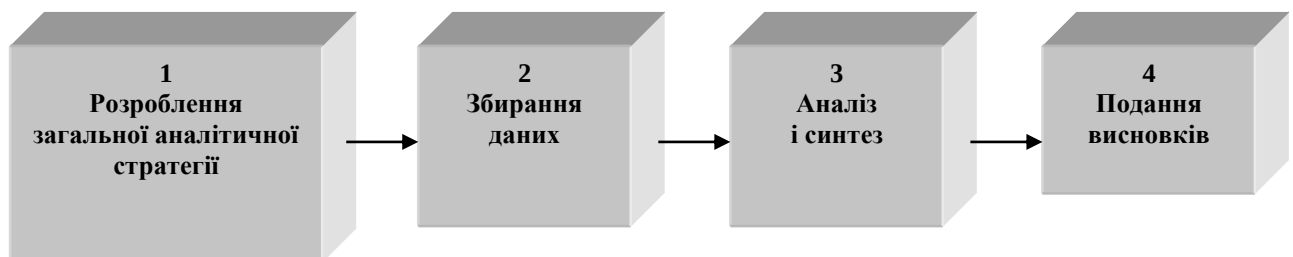
- висвітлює історичні обставини при упорядкуванні документа.

Крім розглянутих використовують *літературні, лінгвістичні, психологічні, юридичні, соціологічні* методи класичного аналізу документів.

Класичні методи дають змогу, не втрачаючи оригінальних рис документа, глибоко проникати в його суть. Вони ефективні, якщо дослідник має справу з унікальними документами. Проте у цих методів є істотна вада – вони суб'єктивні. Інтерпретація документа залежить, переважно, від установок, з якими дослідник підходить до опрацювання матеріалів.

3.4. Етапи інформаційно-аналітичної роботи

У процесі інформаційно-аналітичного забезпечення конкурентною розвідкою безпеки бізнесу, можна виділити чотири основні етапи інформаційно-аналітичної роботи:



1. Розроблення загальної аналітичної стратегії.

Формування конкретної програми діяльності інформаційно-аналітичного підрозділу варто розпочати з розроблення *загальної аналітичної стратегії*. Першочергове значення в цьому процесі посідає *вивчення інформаційного поля менеджерів вищого рівня управління (МВРУ)*, тобто сукупності інформації, що вже існує або буде створена до моменту прийняття рішень, підтримку яких повинен забезпечити інформаційно-аналітичний підрозділ.

Як правило, МВРУ, не будучи професіоналами у сфері інформаційно-аналітичної діяльності і діючи в умовах постійної напруги та дефіциту часу, не можуть точно визначити, яка інформація їм дійсно необхідна. Тому частина інформації, яку вони запитували виявляється непотрібною. Так, МВРУ часто вимагають надання максимально повних даних з численних другорядних питань, наприклад, про малозначні аспекти діяльності конкурентів, постачальників. Пізніше з'ясовується, що вони явно не в змозі вивчити та осмислити надані їм відомості.

Без спеціальних зусиль служби конкурентної розвідки МВРУ одержують тільки обмежену частину дійсно необхідної їм інформації. Отримати інформацію, яка їх справді цікавить, вони не можуть через обмеженість інформаційних ресурсів, а про існування більших обсягів корисної інформації, наявної навіть у них на фірмі і тим більше за її межами, вони навіть не підозрюють.

Щоб отримати від керівництва адекватно поставлені завдання, необхідно насамперед правильно сформулювати запитання. У розмові з менеджером слід орієнтуватися на рішення, яке йому необхідно прийняти, на конкретні дії і практичні результати. Питання на зразок *«Яку головну проблему у розширенні нашого ринку збуту Ви бачите?»* набагато краще, ніж *«Яку інформацію про наших конкурентів Ви хочете отримати?»*. Даючи відповідь на останнє запитання, менеджер нерідко ставить завдання, яке неможливо виконати, або її виконання пов'язане з порушенням ділової етики і закону.

КР може використати кілька шляхів для підвищення рівня корисних знань, якими володіють МВРУ.

Перший і в багатьох випадках найважливіший напрям полягає в тому, щоб показати МВРУ, що фірма ігнорує цінну інформацію, яка вже є в її розпорядженні. У цьому полягає вирішення одного із завдань щодо розвитку фірми, названого серед головних завдань КР. Наприклад, КР може показати, що у зв'язку із зміною вимог щодо утилізації промислових відходів, перед фірмою відкривається можливість вигідно реалізувати свої старі розробки, які раніше були визнані економічно неефективними.

Другий напрям, що заслуговує на серйозну увагу, полягає в *збиранні нової для МВРУ інформації* та поданні службою конкурентної розвідки переконливих доказів її цінності. Так, оперативно отримані дані про новітні технології, якщо фірмі вдасться їх освоїти раніше конкурентів, можуть відкрити фірмі шлях до лідерства у сфері своєї діяльності. І, навпаки, відставання у цьому питанні може створити серйозну загрозу конкурентоздатності продукції фірми.

Третій напрям дій КР орієнтований на підвищення ефективності інформаційної роботи за рахунок скорочення витрат на збирання й оброблення марних даних. Наприклад, непотрібних рекламних матеріалів, які надходять на фірму, непрофільних видань, на які вже оформлена підписка, майбутніх результатів невірно сформульованого моніторингу, застарілих звітів, проектів тощо. Інформаційні ресурси, що звільняються за рахунок цього, можуть бути спрямовані на рішення дійсно актуальних аналітичних завдань.

Отже, вивчення інформаційного поля МВРУ допомагає службі КР зрозуміти, якого типу інформація потрібна особам, які приймають рішення. Це дає можливість розробити **програму аналітичної роботи**, тобто чітко визначити, якого роду вихідні дані необхідно зібрати і які саме аналітичні методи доцільно застосувати для їхнього перетворення у форму, найбільш зручну для МВРУ.

2. Збирання даних.

Збирання даних – це важливий етап інформаційно-аналітичного забезпечення. Від того, яку інформацію і в якій кількості буде покладено на стіл аналітику, багато в чому залежить доля будь-якого підприємства, банку, закладу тощо. Отримання інформації за своєю суттю – організаційно-розумовий процес, шлях від отримання розрізнених відомостей про ринок, клієнтів, технології і конкурентів до систематизованих даних, до аналітичних документів, на основі яких приймаються управлінські рішення. Збиранням даних повинні займатися в принципі всі співробітники фірми, компанії тощо.

Залежно від важливості та специфіки аналітичних завдань, які вирішуються, а також від наявних в розпорядженні КР ресурсів, збирання даних може здійснюватися в безперервному режимі (режимі моніторингу), у пакетному й фокусному режимах.

Найбільше даних можна отримати в режимі **моніторингу**. Водночас проведення моніторингу пов'язане з найбільшими витратами. Тому цей режим ефективний для збирання даних тільки про найважливіші, постійно діючі фактори зовнішнього середовища (політичні, економічні тощо, дії найважливіших конкурентів) або в умовах кризової ситуації,

коли потрібно відслідковувати всі більш-менш значущі події. **Фокусний режим** відповідає проведенню збирання даних окремо по кожному аналітичному завданню. Якщо паралельно відпрацьовується кілька завдань, вирішення яких вимагає звернення до тих самих інформаційних джерел, доцільно здійснювати збирання даних одночасно по всіх цих завданнях, тобто працювати в **пакетному режимі**.

Якщо МВРУ чітко уявляють, яка саме інформація їм потрібна, тобто саме вони є ініціаторами її пошуку, пошукові завдання, як правило, виявляються досить чіткими й стабільними. У такому разі є можливість використати стандартні процедури збирання даних, із застосуванням всіх наявних у служби КР каналів одержання інформації. Якщо фактор часу не є критичним, можна використати такі процедури збирання даних, як опитування, інтерв'ю, розсилання письмових запитів. Найкращим методом збирання більших обсягів даних у найкоротший термін, природно, є **звернення до електронних баз даних**.

Невичерпні можливості для асоціативного пошуку відкривають електронні бази даних (БД) універсального профілю. На цей момент можуть бути доступні такі інформаційні масиви різного обсягу й походження:

– Європейський бізнес-реєстр (ЄБР) електронна мережа бізнес-реєстрів, які ведуть органи реєстрації в більшості європейських країн. ЄБР дає можливість будь-кому отримати офіційну інформацію про компанії з країн, підключених до мережі – за помірну ціну. На початок 2007 року крім України до складу ЄБР входили Австрія, Бельгія, Данія, Естонія, Фінляндія, Франція, Німеччина, Греція, Ірландія, Італія, Латвія, Норвегія, Іспанія, Швеція і Нідерланди. Обсяг інформації про певну бізнес-структуру в ЄБР залежить від специфіки національного реєстру країни-учасниці ЄБР. Європейський бізнес-реєстр містить базову, дуже важливу для потенційних партнерів інформацію про компанію, наприклад, назву, номер реєстрації, адресу, країну реєстрації, дату реєстрації, орган реєстрації, юридичну форму, вид діяльності, розподіл капіталу, дату останнього звіту за рік. Деякі національні реєстри містять інформацію про склад ради директорів, власників. Офіційний сайт Європейського реєстру бізнесу – www.ebr.org;

– Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України ЄДРПОУ, який забезпечує єдиний державний облік та ідентифікацію всіх юридичних осіб, їх філії, відділення, представництва та інші відособлені структурні підрозділи, що знаходяться на території України, а також про юридичних осіб, їх філії, відділення, представництва та інші відособлені структурні підрозділи, що знаходяться за межами України й створені за

участю юридичних осіб України. Отримання інформації про реєстрацію зазначених суб'єктів, регулюється Наказом Державного комітету з питань регуляторної політики та підприємництва від 18.04.2006 р. № 39 «Про Тимчасовий порядок формування, ведення та користування реєстром документів дозвільного характеру». За підтвердженням легітимності підприємства, отриманням відомостей про ідентифікаційний код, найменування, територіальну належність, місцезнаходження, телефони керівника підприємства слід звертатися до органів Держкомстату України чи органів державної реєстрації, зазначивши дані, які відомі про підприємство.

- баланси підприємств містять офіційні відомості банківської звітності, зрозуміло, що можуть бути одержані не частіше одного разу на квартал;

- річний баланс з відповідними додатками. Вказані документи не є комерційною таємницею й повинні бути надані партнером без будь-яких умов. У випадку відмови партнера, ознайомитися з цими документами можна за мотивованим офіційним запитом у податковій інспекції за місцем реєстрації партнера;

- відомості про зовнішньоекономічну діяльність юридичних і фізичних осіб на всій території України, ці відомості можуть регулярно оновлюватися;

- відомості про пасажирські перевезення залізничним і повітряним транспортом, ці відомості можуть регулярно оновлюватися;

- масив даних про банківську діяльність на території України – всі безготівкові банківські операції;

- відомості про абонентів телефонної мережі;

- відомості про абонентів мобільних телефонів – в деяких випадках включаючи фактичні адреси і місця роботи; потенційно можливе оновлення за певними операторами;

- відомості про власників автотранспорту;

- відомості про охоронні підприємства та охоронців;

- відомості про кримінальні прояви, злочинців, які розшукуються, адміністративні правопорушення;

- відомості персоніфікованого обліку Пенсійного фонду, де вказується місце роботи і рівень прибутку фізичних осіб;

- відомості про власників нерухомості й об'єкти нерухомості.

Також існують масиви даних відносно невеликого обсягу – юридичних осіб по ДПА України, Торгово-промисловій палаті, БТІ, масив Фонду обов'язкового медичного страхування, по діяльності господарського суду, масив даних по об'єктах оренди тощо, а також

комерційні масиви даних різного спрямування, створені приватними підприємствами.

У розпорядженні різних державних органів існують актуальні на цей момент масиви даних щодо громадян, видачі паспортів України і загальногромадянських закордонних паспортів, юридичних осіб, їх засновників і керівників, основних засобів і стану фінансової дисципліни.

В аналітичній роботі бажано максимально використовувати всі наявні масиви даних, зокрема й застарілі, оскільки досить часто лише за їх допомогою вдається відслідкувати зміну власників тієї чи іншої юридичної особи, переселення фізичної особи з однієї адреси на іншу і перехід з одної роботи на другу, деякі інші суттєві моменти. Крім того, оскільки існує практика знищення відомостей про притягнення до кримінальної відповідальності з обліків відповідних органів, саме застарілі версії їх масивів даних набувають певної цінності для встановлення фактів такого роду.

Недоліком перерахованих масивів даних (і масивів даних загалом) є їх статичність, оскільки вони містять відомості строго на певний момент і оновлюються навіть за наявності такої можливості не досить швидко. З огляду на це виникає необхідність перевірки здобутих даних. Якщо ж потрібно отримати максимально актуальну на цей момент інформацію з певного питання, звернення до сторонніх осіб або організацій, які володіють такою інформацією, є беззаперечним.

До переліку питань, які можуть бути поставлені перед аналітичним підрозділом конкурентної розвідки в процесі оброблення відомостей, отриманих про конкретні об'єкти, можуть бути віднесені.

Фізичні особи:

Біографічна довідка про особу, що цікавить підрозділ конкурентної розвідки, може включати наступні пункти.

Загальні відомості:

- Прізвище та ім'я, по-батькові
- Дата народження
- Місце народження
- Національність
- Громадянство
- Освіта
- Школа
- Вища школа
- Знання іноземних мов
- Основне місце роботи, посада
- Службова адреса, телефон

- Інші види діяльності
- Основні етапи біографії
- Походження, сімейний стан:
- Батько
- Мати
- Брати і сестри
- Близькі родичі
- Національність
- Сімейний стан
- Чоловік (а)
- Діти

Постійні контакти, відносини, зв'язки:

- Держапарат
- Ділові кола
- Політичні партії і рухи
- Особисті
- Радники, помічники
- Участь в суспільних організаціях
- Політичні погляди, позиція
- Сторонні оцінки, характеристики
- Додаткова інформація

Особисті якості, характеристики:

- Хобі, захоплення, смаки, стиль, імідж
- Відношення до релігії
- Сторонні оцінки, характеристики

Юридичні особи:

- підтвердження факту державної реєстрації об'єкта;
- підтвердження або спростування факту його господарської діяльності;
 - виявлення адрес як юридичних, так і фактичних, які мають відношення до об'єкта;
 - отримання контактної інформації – номерів телефонів, які мають відношення до об'єкта, і пов'язаних з ними особами;
 - виявлення як діючих, так і колишніх керівників об'єкта;
 - отримання відомостей про власників і співвласників об'єкта – формальних і фактичних, а також про перехід права власності на об'єкт;
 - отримання відомостей про реорганізації об'єкта, зміну назв і правонаступності;

- виявлення інших юридичних осіб, які можуть бути пов'язані з об'єктом через загальне керівництво, власника або спільність комерційних інтересів;

- отримання певних форм звітності – бухгалтерські баланси, квартальні й річні звіти, звіти про емісії тощо;

- формальна оцінка фінансового стану об'єкта на підставі балансових показників – обсягів основних засобів, кредиторської та дебіторської заборгованостей, виручки й чистого прибутку (видатків), а також оцінка фіскальної дисципліни на об'єкті;

- загальна оцінка на основі наявних відомостей виробничих потужностей і фінансових можливостей (перспектив) об'єкта;

- отримання відомостей про структуру основних засобів об'єкта – наявність у власності об'єктів нерухомості, земельних ділянок, автотранспорту і промислового обладнання;

- отримання відомостей про кримінальні прояви стосовно об'єкта або його участі в злочинній діяльності, інших компрометуючих відомостей, а також про участь об'єкта в судових справах;

- збирання відомостей про ділову репутацію об'єкта – узагальнення відгуків контрагентів, публікацій у пресі, інформації з інших джерел.

Адреси:

- виявлення фізичних і юридичних осіб, які мають відношення до зазначеної адреси;

- виявлення власника об'єкта нерухомості за конкретною адресою або власника земельної ділянки;

- отримання відомостей щодо телефонних номерів, які рахуються за вказаною адресою;

- узагальнення відомостей про конфліктні ситуації або кримінальні прояви, які мають прив'язку до конкретної адреси.

Автотранспорт:

- виявлення формальної приналежності автотранспорту та його попередніх власників;

- виявлення осіб, які реально користуються (користувалися) автотранспортом;

- отримання відомостей про ДТП, учасником якого був транспортний засіб;

- отримання відомостей, чи не стоїть цей транспортний засіб на обліку як викрадений;

- формальна перевірка достовірності документів на транспортний засіб, а також номерів агрегатів.

Конкретні ситуації:

- виявлення фізичних та юридичних осіб, які мають відношення до ситуації;
- дослідження причин виникнення ситуації – як тих, що відкрито декларують її учасники, так і реальних;
- виявлення потенційно зацікавлених у тому чи іншому розвитку ситуації сторін;
- оцінка загальних перспектив розвитку ситуації та залучення до неї нових учасників;
- узагальнення публікацій у пресі, що висвітлюють ситуацію, виявлення їхніх потенційних замовників.

Крім того перед аналітиком у деяких випадках можуть бути поставлені й інші завдання, які виходять за рамки перерахованих. Загалом, за умови успішного вирішення перерахованих питань, професійна організація інформаційно-аналітичного забезпечення допомагає суттєво мінімізувати в підприємницькій діяльності витрати, яких неможливо уникнути, та прямі втрати при формуванні політики взаємовідносин з контрагентами, конкурентами, муніципальними і державними органами, а також може бути корисною як при стратегічному плануванні розвитку бізнесу, так і під час розгляду деяких виробничих та кадрових питань. Як правило, доцільно використовувати можливості інформаційно-аналітичного забезпечення не після, а до виникнення відповідної проблеми.

Третім етапом інформаційно-аналітичної роботи є **аналіз і синтез**.

Оскільки загальноприйняте поняття аналітичної діяльності з точки зору забезпечення безпеки діяльності підприємства ще не існує і постійно з'являються нові аналітичні напрями, пов'язані з технічним прогресом, вважається за доцільне навести визначення, запропоновані відомими фахівцями.

Так, А.Малюк описує аналітичну діяльність наступним чином:

– аналітична діяльність – це комплексне дослідження різної цільової спрямованості, яке має на меті виявлення, структурування й дослідження загрозливих об'єктивних і суб'єктивних, потенційних і реальних ситуацій, які можуть створити ризик для економічної безпеки фірми, її діяльності, персоналу, призвести до матеріальних, фінансових або інших збитків, падіння престижу фірми або її продукції [9, с. 21].

Л.Полякова дає більш широке поняття, зокрема: «Аналітичний процес (аналітика) – це процес аналізу наявної інформації і вивід нового знання, робота інтелекту» [10, с. 34].

Слід зазначити, що підготовлений аналітиком документ (за всієї його об'єктивності) може бути прийнятий або не прийнятий підприємцем, який

має свою точку зору (за наявності більш глибокої інформації, яка з якихось причин не є доступна аналітику) на наявну проблему. У цих протиріччях між аналітиком і підприємцем (якщо вони мають робочий і об'єктивний характер) зазвичай народжується підприємницька істина.

Отже, аналітичний матеріал лише тоді стає аналітичним документом, якщо його використовує підприємець у своїй діяльності, оскільки наявні в ньому висновки відповідають суб'єктивній зрозумілій останньому об'єктивній реальності, що склалася на ринку на цей момент.

Проте навіть після того, як підсумковий документ був покладений на стіл керівнику, справжній аналітик продовжує роботу. Він повинен слідкувати за тим, які ухвалені рішення відображаються на обстановці навколо компанії, і оцінити, наскільки розбіжні реальний розвиток ситуації з прогнозованим сценарієм, щоб за необхідності провести певну корекцію.

Арсенал аналітичних методів, що застосовується в процесі інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки діяльності підприємства, дуже широкий, тому нижче подаються найбільш поширені з них.

Систематизація вихідних даних.

Систематизація може проводитися за тимчасовою ознакою, за досліджуваними об'єктами (наприклад, за фірмами-конкурентами або товарними категоріями), за типом діяльності (наприклад, можна групувати іноземні фірми за ознакою наявності їхніх філій або дочірніх фірм у тому чи іншому регіоні) тощо. Навіть таке просте впорядкування даних може істотно полегшити розуміння досліджуваної проблеми.

Поєднуючи дані про кожну фірму-конкурента, отримані з безлічі джерел, в інтегральні багатоаспектні досьє фірми, аналітик КР може не тільки виявити їхні стратегічні устремління й застосовувані ними конкурентні стратегії, але й проникнути на більш глибокий і стабільний рівень конкурентних переваг, тобто унікальних матеріальних і, головним чином, інтелектуальних ресурсів, якими володіє та або інша фірма. Ефективним інструментом для вирішення цього завдання є *комплексний аналіз інтелектуального потенціалу фірми із застосуванням патентних джерел, наукових публікацій, матеріалів науково-технічних звітів тощо* [11, с. 54].

Аналіз – (від др.-грец. розкладання, розчленування) операція уявного або реального розчленування цілого (речі, властивості, процесу або відношення між предметами) на складові частини, що виконується в процесі пізнання або наочно-практичної діяльності людини.

Чим глибший аналіз, тим ефективніше використання даних. Важливість завдань під час роботи з неструктурованими даними визначається тим, що понад 85 % корпоративних даних зберігаються не в СУБД (системи управління базами даних – control systems of databases), а в текстових документах і файлах, Web-сторінках, електронних листах і аналогічних документах. За даними аналітиків IDC, більшість компаній не мають адекватних засобів для пошуку й аналізу інформації в таких джерелах.

Аналіз і синтез мають велике значення в пізнавальному процесі і відбуваються на всіх його етапах. У процесі **аналітичної діяльності** думка рухається від складного до простого, від випадкового до необхідного, від різноманіття до тотожності та єдності. **Мета аналізу** – пізнання частин як елементів складного цілого. **Синтез**, навпаки, це процес об'єднання в єдине ціле частин, властивостей, відношень, виділених за допомогою аналізу. Йдучи від тотожності, суттєвості до різниці та розмаїтості, він об'єднує спільне й одиничне, єдність і розмаїття в одне ціле. Синтез доповнює аналіз і перебуває з ним у нерозривній єдності. Тому будь-яке дослідження можна інтерпретувати як аналітико-синтетичне перероблення деякої кількості документів і інформації.

Головна мета аналітико-синтетичного оброблення інформації, яка міститься в деяких документах або текстах, – виявлення нових фактів і відомостей, що у цих документах не явно виражені, а логічно виводяться з наявної в них інформації. Для цього додатково залучається **екстралінгвістична інформація** (інформація, накопичена людиною в процесі суспільно-історичної практики).

У процесі опису фактів у сфері забезпечення інформаційної та фінансово-економічної безпеки підприємства **основне завдання аналізу** – виділення таких ознак подій, які необхідно взяти за основу для групування, систематизації та розміщення фактів у відповідному порядку (хронологічному, функціональному, структурному тощо), що характеризує певний аспект розвитку досліджуваної події.

Серед поширених методів аналізу зазначаються такі:

- декомпозиція, тобто розклад на складові частини систем, процесів, проблем, процедур;
- виявлення прямих та зворотних зв'язків між складовими об'єкта аналізу;
- класифікація, тобто поділ множини на підмножини за певними ознаками;

- редуція, тобто зведення даних, структури, об'єкта до більш простих;
- оцінювання як систематичне застосування методів дослідження для оцінювання елементів об'єкта аналізу;
- формалізація, тобто відображення результатів мислення в точних поняттях або твердженнях;
- моделювання, тобто дослідження проблем, процесів або систем шляхом побудови та вивчення їх моделей, зокрема, структурних, що відображають взаємозв'язки між елементами об'єкта аналізу, та функціональних, які відображають комплекс функцій об'єкта аналізу та його елементів;
- імітація, тобто виконання експериментів на моделі реальної ситуації з метою з'ясування, як змінюватиметься ситуація в просторі та часі;
- побудова дерева цілей, що становить структуровану, побудовану за ієрархічним принципом сукупність цілей системи, процесу, проблеми, в якій виділені головна ціль (мета) та завдання нижчих рівнів (першого, другого тощо), а також дерева рішень, яке є схематичним зображенням складного процесу прийняття рішень щодо якого-небудь завдання;
- експертиза, тобто мотивовані висновки або оцінки фахівця-експерта (фахівців) певного питання, проблеми;
- визначення та розподіл пріоритетів, тобто першочерговості вирішення проблем стосовно термінів або ресурсного забезпечення;
- кореляційний аналіз, тобто виявлення взаємного зв'язку, взаємозалежності, співвідношення елементів аналізу; їх імовірнісної або статистичної залежності;
- інтерполяція, тобто знаходження проміжних значень параметрів за низкою логічних або статистичних даних;
- екстраполяція, тобто поширення висновків щодо певних аспектів на проблему (процес) в цілому та на майбутній її розвиток;
- евристичні, тобто спеціальні неформальні методи вирішення завдань, застосовуючи продуктивне творче мислення (евристична діяльність);
- елімінування, тобто виключення ознак, факторів, показників, не пов'язаних з цим процесом, явищем;
- виділення релевантної інформації для прийняття рішень, тобто даних під конкретне завдання;
- забезпечення репрезентативності, тобто представницькості цілого (системи, процесу, проблеми) за його частинами. Є три критерії репрезентативності: статистичний (розрахунок обсягу вибіркової

сукупності), ресурсно-економічний (оцінювання кадрового забезпечення, вартості досліджень, необхідного часу, методів, що застосовуються тощо) та аналітичний (обмеження на обсяг та деталізацію вибірки з погляду отримання надійних результатів);

- урахування факторів невизначеності та ризику, тобто ймовірності здобуття певних результатів за умов наявності численних джерел та параметрів впливу на об'єкт аналізу;

- формулювання умовиводу, тобто розумова дія, що пов'язує думки різного змісту, низку посилок та наслідків (індукція, дедукція);

- прийоми логіки: індукція (формулювання висновків – від часткового до загального); дедукція (формулювання висновків від загального до часткового); формулювання висновків з понять на підставі тотожності, формальної логіки, за аналогією, від протилежного; виведення норм (більш конкретних з більш загальних);

- врахування людського фактора [12, с. 273-274].

Основне завдання синтезу – встановлення зв'язків між фактами і їх об'єднання в класи, групи, підгрупи тощо.

Розрізняють такі основні види аналітико-синтетичного оброблення документів і інформації:

- бібліографічний опис;
- індексування;
- анотування;
- реферування;
- переклад;
- збирання, критична оцінка, систематизація й узагальнення даних;
- огляд джерел інформації.

Бібліографічним описом документа називається процес і результат упорядкування відомостей про будь-який документ. Ці відомості необхідні та достатні для загальної характеристики й ідентифікації документа.

При бібліографічному описі документ аналізується як сукупність логічної цілісності тексту, що містить у собі певну інформацію, і матеріального носія, на якому закріплена ця інформація. Головним об'єктом аналізу є зовнішні пізнавальні ознаки документа, а не зміст тексту і не сам текст.

Бібліографічному опису властиві гранична стислість і лаконічність. Проте він характеризує документ з різних сторін і тому виконує різноманітні функції, властиві кожному опису: адресну, сигнальну, пошукову, інформаційну тощо. Особливу увагу звертають на функцію ідентифікації, що дає можливість відрізнити визначений документ від всіх

інших. Щоб бібліографічний опис міг виконувати свої основні функції, він повинен відповідати певним вимогам, серед яких можна виділити *одноманітність* в описах, *уніфікацію* і *стандартизацію*.

Міжнародні стандарти регламентують структуру бібліографічного опису, набір елементів, їхню послідовність і розміщення, встановлюють правила використання умовних розділових знаків.

Індексуванням називають процес висвітлення центральної теми або предмета документа в поняттях інформаційної мови, що використовується.

Опис змісту будь-якого документа деякою інформаційно-пошуковою мовою називають пошуковим *образом документа*. Як пошуковий образ використовують *індекси* будь-якої класифікації, довідкові заголовки або ключові слова (дескриптори).

Анотацією називають текст, який коротко розкриває центральну тему або предмет деякого документа. Обсяг анотації не залежить від обсягу первинного документа й у середньому не перевищує 150-200 знаків.

Анотування – процес перетворення документальної інформації, мета якого одержати узагальнені характеристики документа, що розкривають його логічну структуру й найбільш важливі сторони змісту.

Анотація містить відомості про автора, зміст, характеризує основну тему, проблему, об'єкт, мету і результати, новизну документа порівняно з іншими, близькими за темою й цільовим призначенням.

За обсягом анотації поділяють на стислі й розгорнуті. *Стисла анотація*, як правило, характеризує документ у певному аспекті: уточнення тематичного змісту, розшифровування або доповнення заголовка, оцінювання рівня викладу матеріалу тощо. *Розгорнута анотація* містить перелік рубрик первинного документа.

За функціональним призначенням анотації поділяють на описові (довідкові) й рекомендаційні. *Описові анотації* дають загальне уявлення про документ. У *рекомендаційній анотації* характеризується тематика змісту документа під певним кутом зору. В інформаційній сфері найчастіше застосовується описова анотація.

Залежно від тематичного охоплення змісту документа анотації поділяють на загальні і спеціалізовані (або аналітичні). *Загальні анотації* характеризують документ в цілому, вони не орієнтовані на визначене коло користувачів. У *спеціалізованих анотаціях* відображаються тільки ті частини, ті аспекти змісту документа, що цікавлять користувачів певної інформаційної системи. В інформаційній практиці використовують, як

правило, спеціалізовані анотації, розраховані на інформування фахівців певної сфери наукової і практичної діяльності.

Вибір виду анотації пов'язаний зі змістом, характером, оформленням, цілісністю документа, тематичною спрямованістю й призначенням системи, в якій анотація буде використана.

Анотування – достатньо складний творчий процес. Від якості анотації, правильного вибору її виду, виконання вимог, поставлених її упоряднику, залежить практичне використання того або іншого документа. Тому упорядник анотації відповідає перед користувачем за правильність характеристики документа і повноту розкриття його змісту. Ознайомившись з особливістю аналізу тексту анотованого документа, упорядник: знайомиться зі структурою документа; переглядає зміст, передмову, післямову (висновки) й інші інформативні елементи документа; вивчає характер викладу матеріалу в основних розділах. На завершальному етапі анотування на основі якісного добору й аналізу матеріалу складається узагальнений виклад документа.

Укладаючи анотацію, упорядник повинен чітко притримуватися єдності у використанні термінології, логічного викладення обраного матеріалу, літературного стилю, узвичаєних скорочень і одиниць. Анотація повинна бути стислою, чітко викладеною й легко сприйматися при першому перегляді.

Реферування – процес аналізу й узагальнення відомостей одного або кількох первинних документів, а також створення нового документа – реферату.

Реферат – скорочений виклад змісту первинного документа або його частини з основними фактичними відомостями і висновками. Обсяг реферату залежить від значимості й обсягу первинного документа, в середньому складає 1000-2500 знаків.

У інформаційній практиці використовують різні типи рефератів.

З погляду функції і глибини розкриття інформації розрізняють *індикативні* й *інформаційні* реферати.

Індикативний реферат виконує сигнальну функцію: повідомляє користувачу про появу відповідної інформації і надає можливість вирішити питання доцільності звертання до документа.

Інформаційний реферат – одна з найбільш поширених форм реферату, що виконує пізнавальну функцію. У ньому найбільш повно відображається зміст первинного документа, наводяться основні фактичні дані, висновки і рекомендації.

В міру охоплення первинного документа виділяють *аспектні* (проблемно-орієнтовані) і *фрагментарні* реферати.

За формою подачі матеріалу розрізняють *анкетні, табличні і схематичні реферати*.

За кількістю оброблених першоджерел реферати поділяють на *монографічні й оглядові*.

Методика реферування складається з послідовності операцій, пов'язаних із добором, оцінюванням, аналізом і узагальненням відомостей, наявних у першоджерелі. Реферат повинен містити: інформацію про об'єкт, його властивості, переваги і недоліки; мету, методи дослідження й основні результати; висновки та сфери використання відомостей з першоджерела. Універсальний характер має така структурна схема реферату:

- тема;
- предмет (об'єкт);
- характер, мета роботи;
- методика виконання роботи;
- конкретні результати;
- висновки;
- сфера використання.

Найважливішими вимогами до рефератів є повнота та точність інформації.

Тепер розглянемо деякі групи методів, які застосовуються на цій стадії інформаційно-аналітичної діяльності.

Кількісні методи.

До цієї групи входять, насамперед, *«класичні» методи математичної статистики й економетрії* (факторний, кореляційний, регресивний аналіз тощо). Більшість кількісних методів розроблено для вирішення завдань фінансового аналізу, наприклад, із застосуванням різних показників фінансового стану фірми, заснованих на даних її балансових звітів і звітів про прибутки й збитки.

Багато математичних методів можна розглядати як *моделі*, що встановлюють залежність певної змінної, яка не піддається прямому виміру, від однієї або кількох вимірних вхідних змінних величин (індикаторів). Важливою причиною використання моделей у КР є недоступність значної частини інформації, критичної для прийняття важливих рішень: про прибуток, що приносять конкурентові продажу конкретного товару, про його витрати, пов'язані з виробництвом цього товару тощо. Саме це змушує КР збирати дані про деякі малозначні дії конкурентів, які так чи інакше є відображенням недоступних змінних.

Проте слід зазначити, що такий підхід був особливо актуальним у минулі роки, в умовах низької доступності кон'юнктурної інформації.

Ситуація із застосуванням подібних непрямих підходів у практиці КР істотно змінилася з появою можливості працювати з професійними базами даних. З одного боку, стали доступними величезна кількість річних звітів перед акціонерами, матеріали судових процесів, огляди ринків та інші джерела, що містять необхідні відомості (наприклад, прямі оцінки значимості винаходів, оцінки перспективності нових товарів, відомості про припинення розробок тощо), на одержання яких не дуже надійними непрямыми методами доводилося витратити багато зусиль і часу. З іншого боку, можливості застосування непрямих методів також значно розширилися, оскільки можна було відслідковувати майже в реальному часі такі дії фірм, як зміна керівництва, покупка або продаж ліцензій, торговельних знаків, дочірніх фірм, будівництво нових підприємств тощо.

Зі збільшенням обсягів кількісних даних, доступних для аналізу, а також з удосконаленням обчислювальних потужностей та програм оброблення даних кількісні методи будуть все більш популярними в роботі КР. Однак слід пам'ятати і про серйозні проблеми, пов'язані з не завжди продуманим використанням кількісних моделей.

Головне обмеження застосування кількісних моделей у КР полягає в наступному. Кінцевою метою будь-якого аналізу, проведеного КР, зокрема із застосуванням кількісних моделей, є синтез, тобто створення цілісної картини проблемної ситуації в майбутньому (наприклад, виникнення погрози з боку конкурентів), яку потрібно вирішити шляхом прийняття відповідних рішень. Використання при цьому результатів кількісного моделювання завжди означає екстраполяцію минулого в майбутнє, тобто прийняття (хоча часто й неусвідомлене) гіпотези про збереження незмінними тих факторів, які визначили кількісні характеристики використовуваної моделі. Інакше кажучи, звичайні математичні моделі не враховують раптові різкі зміни зовнішнього середовища, наприклад, прийняття нових законів або постанов, появу товарів нового типу, різкої зміни ситуації відносно ліквідації заборгованості по зарплаті тощо.

Експлікативні моделі.

З урахуванням обмежень математичних моделей, велике значення в аналітичній роботі КР мають якісні моделі, особливо ті з них, які характеризуються значною наочністю і можуть бути реалізовані навіть за обмеженої повноти вихідних даних. Прикладом таких моделей можуть служити *SWOT-аналіз* та *Бостонська матриця*.

Метод SWOT-аналізу (SWOT – аббревіатура перших літер англійських слів strengths – сильні сторони, weakness – слабкі сторони, opportunities – можливості і threats – небезпеки, загрози) є універсальним

аналітичним інструментом, який може застосовуватися як для вибору стратегії розвитку, так і для ринкового аналізу та вивчення конкурентоспроможності підприємства. SWOT-аналіз дає змогу формувати загальний перелік стратегій підприємства з урахуванням їхніх особливостей: відповідно до змісту стратегії – адаптації до (чи формування впливу на) середовища. У науковій літературі трапляються ще й такі синоніми цього терміну, як матриця TOWS або метод WOTS-up [14].

	Позитивні впливи	Негативні впливи
Внутрішнє середовище	Strengths	Weaknesses
Зовнішнє середовище	Opportunities	Threats

Методологія SWOT-аналізу побудована на систематизації результатів дослідження за такими групами: сильні та слабкі сторони в діяльності організації (внутрішні фактори); сприятливі можливості та загрози з боку навколишнього (зовнішнього) ринкового середовища (зовнішні фактори).

На першому етапі SWOT-аналізу проводять вивчення ситуації всередині підприємства. Сильні сторони підприємства – це переваги, що виділяють фірму серед конкурентів. Слабкі сторони – це недоліки підприємства, що підлягають виправленню, щоб конкуренти не могли використовувати їх як свої переваги.

На практиці для визначення сильних і слабких сторін підприємства може бути використано кілька підходів:

- внутрішній – на основі аналізу досвіду підприємства, думок його фахівців;
- зовнішній – на основі порівняння з конкурентами;
- нормативний – на основі думок експертів і консультантів.

Загальні характеристики сильних і слабких сторін підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі.

Потенційні внутрішні переваги	Потенційні внутрішні недоліки
– конкурентні переваги (унікальність);	– відсутність реальних конкурентних переваг;
– сильна позиція у специфічних ринкових сегментах, добре знаний лідер;	– постійні атаки з боку ключових конкурентів (конкурентна позиція погіршується);
– жорсткий конкурент на ринку (використання агресивної ініціативи);	– втрата конкурентної позиції, внаслідок...;
	– нижчі за середні темпи зростання;

– стратегія наступу чи інша особлива стратегія; – сприяння зростанню чисельності цільових груп споживачів чи їхній лояльності; – вища за середню обізнаність про стан ринку; – знання про найважливіші стратегічні групи, можливості захисту від конкурентів; – концентрація на швидко зростаючих сегментах ринку; – диференціація виробів, обґрунтована диверсифікація; – конкуренція щодо зниження витрат; – вища за середню рентабельність і прибутковість; – достатні фінансові ресурси; – вищі за середні маркетингові навички; – вищі за середні технологічні та інноваційні навички; – творчий, підприємницький менеджмент; – добре вивчений ринок, потреби покупців; – здатність реалізувати можливості конкурентоспроможних навичок персоналу; – імідж надійного партнера.	– брак деяких ключових навичок для ефективної конкуренції; – брак фінансових ресурсів, недостатня прибутковість; – втрата репутації у споживачів; – «пасти задніх» у розвитку продукції, вузька спеціалізація або необґрунтована диверсифікація; – слабкість у сферах, що мають великий ринковий потенціал, недостатня увага дослідженням і розробкам; – брак дій для пом'якшення конкурентного тиску; – слабка система розподілу, виробництво з високими витратами, старіння потужностей; – розміри виробництва надто малі, щоб впливати на ринкову ситуацію або занадто великі – починається «хвороба великих компаній»; – відсутність реальних особливих навичок у галузі менеджменту, брак талантів; – «новачок» у бізнесі, чию репутацію ще не доведено; – погано обрані та недостатньо обґрунтовані стратегічні дії (переміщення на ринку), відсутність чіткого уявлення про стратегічні напрями розвитку; – відсутність міцної позиції для боротьби з загрозами.
---	--

Друга частина SWOT-аналізу – це дослідження зовнішнього середовища, виявлення можливостей і загроз, що можуть впливати на діяльність фірми сьогодні або в майбутньому. Можливості підприємства становлять позитивні фактори (тенденції та явища) зовнішнього середовища, що можуть сприяти збільшенню обсягу продажу і прибутку. Загрози – це негативні фактори (тенденції та явища) зовнішнього

середовища, що можуть призвести за відсутності відповідної реакції підприємства до значного зменшення обсягу продажу та прибутку.

Найбільші загрози виникають тоді, коли негативний розвиток ситуації в зовнішньому середовищі накладається на слабкі сторони підприємства; можливості – це ситуації в зовнішньому середовищі, позитивний процес чи явище, при яких підприємство має змогу проявити свої сильні сторони. Потрібно своєчасно виявляти загрози з метою запобігання кризі підприємства, а знання про потенційні можливості дає змогу заздалегідь підготуватися до найбільш ефективного їх використання.

Загальні зовнішні можливості та загрози для підприємства, що використовуються в SWOT-аналізі.

Потенційні зовнішні можливості	Потенційні зовнішні загрози
– розвиток економіки країни; – соціально-політична стабільність; – обґрунтоване законодавство; – обслуговування додаткових груп споживачів; – входження в нові ринки (сегменти); – розширення виробництва для задоволення потреб споживачів; – споріднена диверсифікація; – товари з доповненнями; – вертикальна інтеграція; – можливість руху в бік більш привабливих стратегічних груп; – самозаспокоєність ключових конкурентів; – швидке розширення ринку.	– інфляція; – велика ймовірність виникнення нових конкурентів (в т. ч. іноземних); – зростання збуту товарів-замінників; – уповільнений темп розширення ринку або спад; – «ворожі дії» з боку держави; – збільшення тиску конкурентів; – тенденції до рецесії та скорочення ділового циклу; – технологічні прориви в інших країнах, що зменшують конкурентоспроможність вітчизняної продукції; – виникнення труднощів при укладанні договорів з постачальниками та споживачами; – зміни в потребах і смаках споживачів; – негативні демографічні зміни; – негативна екологічна ситуація; – соціально-політична нестабільність.

Метою зовнішнього аналізу є формування альтернативних стратегічних рішень, їхня оцінка й остаточний вибір стратегії. Ці рішення повинні бути орієнтовані на використання можливостей і захист від загроз, пов'язаних зі зміною зовнішнього середовища.

Третім етапом SWOT-аналізу є остаточне оцінювання сильних і слабких сторін, маркетингових можливостей та загроз за допомогою матриці SWOT-аналізу (таблиця), яка наочно демонструє:

- можливості, що відповідають ресурсам фірми;
- заходи, спрямовані на запобігання впливу загроз;
- порівняння переваг фірми з ринковими можливостями;
- стратегічні напрями подолання слабких сторін фірми.

У цих умовах підвищується роль керівника-стратега, який розробляє ті чи інші заходи щодо зведення стратегічного балансу, оскільки можна розробити неадекватні заходи, що «гасять» можливості, приймаючи їх за загрози. З огляду на це треба зважати на такі особливості SWOT-аналізу:

1) суб'єктивність характеру добору факторів, що складають сильні/слабкі сторони підприємства за ступенем їхньої важливості, а також специфіку сприймання менеджерами впливу факторів зовнішнього середовища;

2) імовірність і ризик віднесення факторів до тієї чи іншої групи (минулі переваги можуть у майбутньому стати недоліками і навпаки);

3) швидко змінюючись, середовище потребує постійної уваги до себе [14].

SWOT-аналіз – це своєрідна форма; він не містить остаточної інформації для прийняття управлінських рішень, але дає змогу впорядкувати процес обмірковування всієї наявної інформації з використанням власних думок та оцінок. Для будь-якого керівника, зорієнтованого на поточну роботу, це корисна справа, яка вимагає від будь-кого, хто застосовує SWOT-аналіз, замислитися на перспективу. SWOT-аналіз витримав перевірку часом і досі є важливим елементом раціоналістичного підходу для розроблення та реалізації стратегії. Процвітаючі фірми, які ефективно застосовують стратегічне управління, виконують SWOT-аналіз за обраним переліком і оцінками факторів один раз на квартал.

Бостонська матриця допомагає формувати стратегічні рекомендації для бізнесу за результатами аналізу сполучення лише двох змінних: темпів зростання продажів у галузі та частки, що має бізнес, який аналізується, у цій галузі. Саме наочність забезпечила Бостонській матриці дуже широку популярність в американських МБРУ, незважаючи на поверхневий характер аналізу, що часто призводить до ненадійних і навіть явно помилкових висновків.

Особливий інтерес для КР можуть становити експлікативні моделі, які встановлюють на підставі глибоких психологічних і психометричних

досліджень причинно-наслідковий зв'язок між зовнішніми факторами і поведінкою покупців, менеджерів та інших категорій осіб, які перебувають у полі зору КР [3]. Так, застосування мотиваційного аналізу допомагає встановити причини й умови, насамперед у площині соціальної психології, що визначають поведінку споживача на ринку. В рамках мотиваційного аналізу можна отримати відповіді на безліч питань, наприклад, чим керується споживач, яку інформацію використовує при обранні того чи іншого товару? Знання комплексу мотивів, зважаючи на які покупець робить вибір на користь певного товару, дає змогу підприємству уникнути можливих помилок у збуті товару та рекламній діяльності.

Контент-аналіз – кількісно-якісний метод вивчення документів, який характеризується об'єктивністю висновків і строгістю процедури, що полягає в квантифікаційному опрацюванні тексту з подальшою інтерпретацією результатів.

Предметом контент-аналізу є проблеми соціальної дійсності, що висвітлюються або, навпаки, утаємничуються в документах, деякі особи, події, а також внутрішні закономірності об'єкта досліджень.

Основні принципи контент-аналізу:

- строгість аналізу, тобто його обґрунтованість;
- повне охоплення всіх досліджуваних джерел інформації;
- об'єктивність аналізу.

Мета контент-аналізу – дослідження документа або сукупності документів для вивчення закономірностей внутрішньої побудови документів, установок і умов, що його породили.

Типи контент-аналізу:

- пошуковий і контрольний;
- спрямований і ненаправлений;
- прямий і непрямий;
- структурний.

Пошуковий контент-аналіз характеризується тим, що в ньому фіксується наявність або відсутність певних елементів змісту.

Контрольний контент-аналіз розглядає частоту наявності елементів змісту.

Спрямований контент-аналіз повинен мати чітку мету і фундаментальну наукову гіпотезу.

Ненаправлений контент-аналіз, застосований до великих обсягів даних може призвести до дарма витраченого часу.

Прямий контент-аналіз передбачає простий підрахунок одиниць дослідження в тому вигляді, в якому вони подані.

Непрямий контент-аналіз тонко інтерпретує те, що подано в змісті документа, тому може визначити прихований зміст комунікації.

Структурний контент-аналіз зумовлений тим, що деякі елементи не можна підрахувати не звертаючи уваги на контекст, на їх зв'язок з іншими словами.

Види контент-аналізу:

- підрахунок символів (одиниць аналізу);
- класифікація символів за ставленням комунікатора до проблеми на позитивні й негативні;
- аналіз за елементами (головним і другорядним);
- тематичний аналіз;
- структурний аналіз (аналіз тем у тексті: такі, що взаємодоповнюють; об'єднують; зіштовхують);
- серійний аналіз (аналіз усіх матеріалів за темою).

Контент-аналіз також поділяють на:

- семантичний (класифікація елементів змісту за їхнім значенням);
- прагматичний (ув'язування з елементами змісту характеристик комунікатора або адресата);
- текстовий (розчленовування тексту повідомлення на елементи змісту і синтез категорій моделі змісту тексту);
- послідовний (аналіз динаміки змісту в часі з жорсткою фіксацією ланцюжка перехідних станів).

Суть контент-аналізу полягає в тому, що в тексті відповідно до цілей дослідження виявляються конкретні смислові одиниці, а потім проводиться визначення частоти та об'єму згадування цих одиниць у певній сукупності текстів чи іншої інформації. Це найбільш простий і водночас досить ефективний метод аналізу рекламної компанії. Виконується такий аналіз у кілька етапів:

1. Визначення напряду пошуку, тобто які смислові одиниці потрібно шукати. Це те, що Ви хочете дослідити: особистісні якості лідера, стратегія фірми, приховуваний негатив, девізи, гасла, соціальна приналежність тощо. Далі складається список цих значущих одиниць (поле пошуку).

2. Виявлення індикаторів – способів оформлення смислових одиниць язовими методами. Це можуть бути деякі слова, фрази, обороти, елементи сленгу. Індикатори вписуються поруч зі своєю значущою одиницею. Далі вибирається одиниця виміру: частота вживання смислових одиниць, число займаних рядків, площа газетної смуги, тривалість віщання. Пророблена робота – це ні що інше, як система правил аналізу рекламної інформації.

3. Власне аналіз. Підрахунок і висновки щодо ймовірності того або іншого відхилення можна зробити вручну, але зручніше за допомогою програм повнотекстового пошуку.

Процес контент-аналізу містить такі етапи:

- вибір категорії аналізу (ємних і одночасно лаконічних висловлювань проблеми дослідження, відповідно до яких сортуються одиниці аналізу й квантифікується текст);
- вибір одиниць дослідження (тієї частини змісту, яка виділяється як елемент, що потрапляє під ту або іншу категорію);
- квантифікація тексту (підрахунок і кількісне порівняння одиниць аналізу в документі або частині документа);
- інтерпретація даних дослідження (відслідковування тенденцій статистичних змін, внутрішньо текстові порівняння, порівняння контент-аналітичних і інших джерел).

У таблиці наведені спільні характеристики аспектів досліджень, завдань, об'єктів і предметів контент-аналізу засобів масової комунікації та інших документів.

Аспект комунікації, що досліджується	Завдання контент-аналізу	Об'єкт контент-аналізу	Предмет контент-аналізу
Відтворення об'єктивних подій і явищ	Реконструкція подій і явищ	Денотивний зміст повідомлень	Об'єктивні характеристики проблемних ситуацій
	Встановлення закономірностей відтворення дійсності	Тематична структура й семантичне значення повідомлень	
Вираження цілей і характеристик творця повідомлень	Виявлення соціальних завдань, комунікативних намірів і пропагандистських цілей	Функціональні характеристики повідомлень. Співвідношення пізнавальних, ціннісних і нормативних елементів змісту повідомлень	Характеристика автора-розроблювача інформації і комунікатора-аніматора

	Визначення характеристик комунікатора	Структура прагматичні значення повідомлень	
Задоволення комунікативних потреб адресата	Визначення особливостей повідомлень задоволення комунікативних потреб	Інформаційна якість повідомлень	Відповідність характеристик повідомлень інформаційним потребам адресата
Взаємодія комунікатора й адресата	Пояснення й прогнозування комунікативної ефективності впливу	Мова повідомлення, структура тексту, пропагандистські прийоми	Відповідність комунікативних засобів цілям впливу й комунікативному досвіду адресата
	Пояснення й прогнозування соціальної ефективності впливу	Об'єкти комунікації, характер відображення різноманітних сфер діяльності	Відповідність змісту повідомлень соціальному досвіду й установкам груп адресата
	Визначення комунікаційних відносин між різними групами	Соціальні характеристики джерела й адресата, їх взаємодія	Відповідність встановлених відносин певним соціальним групам

Сильні сторони контент-аналізу:

- об'єктивність;
- строгість;
- системність;
- квантифікація об'єкта дослідження.

Слабкі сторони контент-аналізу:

- не розрізняються напівтони (відтінки) в документі;
- чим менший обсяг тексту, тим менш обґрунтовані висновки;
- втрачається своєрідність документа.

Експертні методи.

Управління складними (за кількістю елементів і залежностей) економічними та соціальними системами потребує оптимізації багатьох змінних, врахування нелінійних факторів, фактора невизначеності. Необхідність врахування глобалізації та динамічності процесів ускладнює прийняття обґрунтованих рішень. Для цього слід вирішувати багатокритеріальні й багатопараметричні завдання, враховувати комплексність проблем, багатоваріантність і неочевидність багатьох ситуацій суспільного розвитку. Необхідність науково зваженої оцінки складних явищ, отримання надійної інформації про їх динаміку підвищує роль експерта. Саме експертні методи в поєднанні з формальними, математично точними методами набувають істотного значення в сучасних умовах. В умовах становлення ринкової економіки України роль експертних методів зростає порівняно з умовами стабільної економіки.

Розглянемо експертні методи, які можуть застосовуватися в аналітичній діяльності, пов'язаній з малим підприємництвом, особливо з оцінюванням і прогнозуванням його розвитку. Останнє пояснюється наступним. В управлінській діяльності значний обсяг аналітичної роботи припадає на планування. На його особливу важливість вказував П.Друкер, який пропонував інвестувати час у планування, щоб скоротити час, необхідний для контролю [14, с. 278]. У плануванні можна виділити такі основні етапи (стадії): прогнозування, власне планування та проектування. Прогнозування допомагає визначити перспективи і виділити найважливіші спрямування та етапи розвитку проблеми, сформулювати реально досяжні головну та основні цілі на певний час, розробити можливі сценарії дій та концепції їх досягнення. Основними інструментами аналітичної роботи на цій стадії є моделювання та колективна фахова експертиза.

Експертів доцільно залучати для розв'язання неструктурованих проблем, які характеризуються значною невизначеністю й неформалізованістю як цілей економічного розвитку, так і його можливих шляхів. Так, судження, досвід, інтуїція керівника, інших кваліфікованих у предметній галузі спеціалістів набувають вирішального значення. Наукові методи вирішення слабо структурованих проблем полягають у застосуванні системного підходу для систематизації мислення експерта, а також у правильній організації експертних опитувань і кваліфікованому обробленні отриманих даних.

Експертна діяльність становить стандартизовані, систематизовані та мотивовані форми відбору інформації, які відображають здатність експерта адекватно розпізнавати явища об'єктивної та суб'єктивної реальності. Серед усієї наявної інформації експерт повинен виявити

корисну частину, яка необхідна для прийняття рішень, якісно, кількісно або комплексно її оцінити шляхом шкалювання даних і їх аналізу (агрегування, синтезу, оброблення) за певними «ваговими» оцінками для прийняття певних рішень. Розпізнавання інформації може здійснюватися експертною системою або шляхом опитування експерта. Оцінки виражаються через судження (суб'єктивні ймовірності) або шляхом побудови сценаріїв розвитку. Аналіз інформації спирається на певні правила узагальнення даних, які характеризують груповий вибір, виявлення результатного судження [15, с. 84].

Експертні методи доцільно застосовувати для визначення пріоритетів розвитку об'єкта прогнозування, ієрархізації цілей, дослідження альтернатив, оцінки ймовірності різних наслідків і характеру поєднання величини ризику і виграшу, аналізу суб'єктивних цінностей тощо. Експертні методи допомагають під час вивчення соціально-економічних явищ перейти від якісного аналізу до кількісного. Суть цього переходу полягає в тому, що експерт визначає ваги конкретного показника залежно від його значимості й виставляє відповідну числову оцінку за прийнятою шкалою. Можливість оперувати числовими значеннями істотно підвищує цінність експертизи, дає можливість застосувати статистичні методи оброблення та сучасну обчислювальну техніку.

Експертні методи за характером прогнозу поділяються на аналітичні експертні методи, засновані на логічному аналізі процесу розвитку об'єкта, та на інтуїтивні експертні методи, які базуються на залученні експертів для визначення тенденцій розвитку об'єкта на підставі власного досвіду, чуття, ерудованості.

До групи аналітичних експертних методів належить **морфологічний метод**, який є ефективним способом синтезу об'єкта прогнозу. Він передбачає точне формулювання проблеми, її аналіз, розподіл на параметри, їх дослідження, дедукування сукупності рішень (матриця). Всі рішення порівнюються між собою й обираються бажані. Цей метод дає змогу вийти за межі відомих напрямів розвитку об'єкта, перебрати всі теоретично можливі варіанти рішення й вибрати прийнятні з економічної та технічної точок зору [16, с. 72].

Метод аналогій полягає в тому, що аналізуючи поведінку і структуру однієї системи, робляться висновки щодо розвитку іншої системи. Можливість застосування аналогії полягає в тому, що об'єктивна реальність становить органічне поєднання взаємопов'язаних частин. Деякі частини цього цілого мають риси, які узгоджуються між собою, або мають подібні структури. Застосування методу аналогії ґрунтується на таких принципах: якщо в одному з подібних об'єктів спостерігаються

певні зміни, то можна припустити, що вони відбуватимуться в подібних об'єктах; якщо в одному з аналогічних об'єктів виявлено нову властивість, то припускають, що вона є і в іншого [17, с. 211].

Прогнозування методом аналогії передбачає застосування коефіцієнтів пропорційності, масштабності, перерахунку тощо з метою приведення об'єкта прогнозу у відповідність з обраним аналогом. Але, зважаючи на динамічність зміни зовнішнього середовища, сумнівно, що для малого підприємства можна знайти адекватний аналог, який перебував би в ідентичних умовах.

Для встановлення оптимального способу розподілу ресурсів з метою досягнення поставлених цілей рекомендований матричний метод, який характерний для розробки нормативного прогнозу. Прогностична функція матричного методу полягає в оцінюванні впливу різних варіантів подій на досягнення кінцевих цілей об'єкта прогнозу [18, с. 195].

Частіше, ніж методи попередньої групи, застосовуються інтуїтивні експертні методи, до яких відносяться такі:

- одноразове індивідуальне опитування (анкетування або інтерв'ю);
- однократне колективне опитування (генерація ідей або мозковий штурм);
- індивідуальне опитування в кілька турів (метод Дельфі);
- колективне опитування в кілька турів (дискусія, нарада).

Одноразові (одноступеневі) методи базуються на прямих опитуваннях суб'єктів господарювання. Наприклад, зміни вимог до якості і каналів розподілу товарів і послуг можна прогнозувати за допомогою одноступеневого опитування споживачів або підприємців. Багатоступеневі методи передбачають багаторазовий інформаційний зворотний зв'язок, який допомагає покращити якість прогнозованої інформації порівняно з інформацією, яка може бути отримана використовуючи одноступеневий метод [19, с. 145].

Основними етапами *опитування* є розроблення схеми дослідження, постановка завдання шляхом анкетування, надання експерту необхідної первинної інформації, а за необхідності додаткове інформування експерта, вироблення експертами власних суджень щодо запропонованих проблем, узгодження думок різних експертів за необхідності вироблення групової оцінки, збирання результатів і їх оброблення.

Метод експертних оцінок – процедура отримання вивідної інформації, що полягає в опитуванні спеціально відібраних експертів стосовно певних значень факту, явища, події, що досліджується. Застосування методу дає можливість отримати як узагальнені дані, що

визначають групову думку експертів, так і отримати нову інформацію, що має латентну форму в експертних оцінках. У цьому випадку визначальна роль належить особі, яка займається підведенням підсумків аналізу. Експертні оцінки повинні забезпечувати надійність і повноту інформації, можливості її перевірки. Основна мета експерта – отримання певною мірою об'єктивної інформації про якість (переваги) об'єктів, що досліджуються. Водночас така інформація не повинна розглядатися як директивна. Для найбільш повного інформаційного забезпечення експертів рекомендується надавати їм як мінімум перелік факторів, що впливають на об'єкт прогнозу, наявні гіпотези про взаємозв'язки тощо. Слід намагатися довести до відома експертів усю наявну інформацію за поставленою проблемою, оскільки оцінки, які здійснені за дефіциту інформації, будуть низької якості. Необхідно враховувати також різну лабільність експертів щодо засвоєння нової інформації.

Під час інтерв'ю дослідник безпосередньо працює з експертом. Тому перевагою тут є невелика кількість відмов від запитань, неправильно витлумачених запитань тощо. Однак необхідна спеціальна підготовка інтерв'юера, йому слід встановити психологічний контакт з експертом, усунути мовний бар'єр, інакше різко впаде ефективність опитування. Загалом інтерв'ю потребує великих витрат часу і ресурсів, що підвищує загальну вартість прогнозу. Інтерв'ю також можна проводити з використанням технічних засобів (аудіо- і відеоапаратура).

Для письмового опитування розробляється анкета, яка доставляється респонденту безпосередньо або через засоби масової інформації. Таке опитування відносно дешеве, може охопити багато респондентів за необхідності, забезпечити збирання значного обсягу інформації, яка необхідна для наступного статистичного оброблення. Основні проблеми – повернення анкет, повнота і самостійність відповідей. Частково подолати недоліки письмового та усного опитування можна поєднавши їх.

Одноразове опитування експерта відбувається без соціально-психологічного та інформаційного контакту між експертами, тобто на експерта впливає тільки людина, яка проводить опитування. Узагальнену думку виявляють статистичними методами.

Колективне опитування вимагає узгодження думок експертів. Важливою також є форма подання результатів експертизи і процедура їх отримання. Для прийняття узгодженого рішення необхідно, щоб певне судження отримало більшість голосів. Одним з основних завдань колективної експертизи є вироблення порад для осіб, які повинні

приймати рішення. Серед форм колективного одноразового опитування слід виділити дискусію та мозковий штурм.

Дискусію доцільно застосовувати тоді, коли за умов дефіциту часу треба отримати колективну думку експертів з однієї або кількох проблем. Тут відбувається безпосередній зворотний зв'язок між учасниками, творче обговорення, швидке уточнення та узгодження думок. Дискусія може стати засобом виявлення шляхів розв'язання проблеми, отримання кількісних оцінок експертів. Вона становить цілеспрямоване обговорення групою експертів певної теми з метою виявлення узгодженої думки щодо предмета дискусії. Кількість учасників дискусії не повинна перевищувати двадцяти чоловік, оскільки інакше важко забезпечити активність кожного її учасника, а висловити свою думку щодо поставленої проблеми повинні всі. Важливим принципом дискусії є досягнення істини, а оптимальним шляхом її отримання є доведення висловлених думок.

Метод «мозкового штурму» вперше запропонував американський психолог А.Осборн. «Мозковий штурм» – це метод колективного пошуку. Суть його полягає в тому, що для вирішення проблеми залучається група людей (спеціалістів), перед якими керівник (ініціатор) ставить проблему і пропонує висловити свої оцінки і пропозиції про способи її вирішення. Вони повинні формулюватися стисло, висловлюватися без будь-яких аргументів [20].

Мета «штурму» – зібрати якомога більше пропозицій, оцінок, гіпотез, версій. Все висловлене занотовується й пізніше керівник оцінює цінність кожної висловленої думки.

Особливість «мозкового штурму» полягає в повній забороні критики під час висловлювання пропозицій. Дотримання цього правила створює більш вільну обстановку для висловлення сміливих, оригінальних ідей. З висловлених думок значна частина може бути одразу використана на практиці.

Вихідним пунктом проведення «мозкового штурму» є установка на те, що чим більше ідей і пропозицій, тим вони різноманітніші, тим більше впевненості в тому, що серед них будуть потрібні ідеї та пропозиції.

Процес проведення «мозкового штурму» передбачає, що думки повинні розвиватися і підхоплюватися всіма учасниками засідання. Створення обстановки колективної творчості і змагання – найважливіша проблема організатора «мозкового штурму».

Особливістю методу «мозкового штурму» є також те, що під час «штурму» ідеї, висловлені одним з учасників, можуть стати поштовхом або трампліном для висунення нових пропозицій іншими учасниками.

Основні правила організації застосування методу «мозкового штурму».

1. Необхідно сформулювати проблему в основних термінах з виділенням центрального пункту.

2. На засіданні повинна бути створена творча атмосфера розквітості, що сприяє генеруванню ідей.

3. Ні одна ідея не повинна називатися помилковою і не повинно припинятися її дослідження.

4. Організатор «мозкового штурму» повинен підхоплювати ідею будь-якого роду, навіть якщо вона здається йому сумнівною [20].

Спеціалісти відмічають, що за умови дотримання вказаних правил, ситуація «мозкового штурму» підвищує сумарну продуктивність його учасників, а кількість пропозицій є більшою ніж, якби учасники «штурму» висловлювали б лише «правильні» з точки зору організатора «штурму» ідеї. Найскладніший момент в організації штурму – формування групи спеціалістів-генераторів ідей. Це повинні бути високо ґрудовані й компетентні в певній сфері люди, а також ті, які володіють творчою уявою. У групу не рекомендовано включати людей, які придушують своїм авторитетом інших. Щодо кількості експертів, то в роботі вважається, що вона не повинна перевищувати 12-14 чоловік, інакше група ризикує розпастися на підгрупи. Метод мозкового штурму допомагає підвищити творчу активність експертів, вироблення нешаблонних рішень [20].

Недоліком колективних форм експертизи є небажаний вплив експертів один на одного під час роботи. Проблему взаємного впливу експертів вирішує метод ітеративного індивідуального опитування – метод Дельфі. Його запропонував у 1964 році О.Хелмер для прогнозування суспільного розвитку в таких шести сферах: наукові відкриття, ріст населення, автоматизація, дослідження космосу, імовірність запобігання війні, можливі нові системи озброєнь. Метод Дельфі – це ітераційне дослідження, в якому налагоджується зворотній зв'язок індивідуальної думки експерта з проміжними результатами усереднених експертних оцінок і здійснюється його коректування з мотивами крайніх оцінок. Це допомагає врахувати досвід колег, підвищує інформованість експертів. Отже, експертні оцінки синтезуються за рахунок: посилення припливу інформації, яка однаково доступна кожному експертові; ітераційного зближення діапазону думок, що розходяться; єдиних шкал і виділення ознак, які дозволяють кількісне оцінювання; спеціального оброблення результатів [21, с. 155].

Метод Дельфі (ім'я запозичене від Дельфійського Оракула) – багатоетапна експертна процедура, яка спрощено може бути

представлена як поетапне застосування методу «мозкового штурму» [22].

Експертна оцінка методом Дельфі передбачає дотримання таких умов. Це повна відмова від особистих контактів експертів і колективних обговорень; багаторівнева процедура отримання експертних оцінок; інформаційне та інше забезпечення експертів, зокрема обмін між ними інформацією до і після кожного етапу дослідження при збереженні анонімності оцінок, аргументації та критики; обґрунтування експертами власних ідей і оцінок за вимогою ініціаторів дослідження.

Дельфійський метод унеможливорює вплив суб'єктивних факторів негативного характеру, які неминуче проявляються під час взаємодії груп експертів, і в такий спосіб отримується узгоджена групова оцінка параметрів проблеми, що досліджується.

Процедура опитування експертів за методом Дельфі передбачає кілька етапів (інтеграцій), кожний з яких починається з індивідуального опитування й закінчується оброблення отриманих даних. У першому турі кожний експерт висловлює свою думку без будь-якої аргументації. У наступних турах організатор експертизи може запитати учасників про мотиви й підстави висловлених ними думок. Отримана додаткова інформація (у деперсоналізованому вигляді) доводиться до експертів. Її аналіз є відправною точкою для проведення наступного тура опитування [22].

Недоліки методу – значні затрати часу і коштів на здійснення опитування, деяка невизначеність у прийнятті рішення про проведення наступного туру або припинення опитування, відсутність контактів між експертами, які могли б бути позитивними.

Під час оброблення отриманих від кожного експерта даних визначається оцінка прийнятності кожної відповіді, потім здійснюється перевірка узгодженості відповідей. Заключний етап називається агрегуванням, тобто висловленням остаточної думки.

Використання експертних методів має як беззаперечні переваги, так і достатньо відчутні «вузькі місця». Серед переваг слід окремо підкреслити можливість отримання унікальної інформації, яку неможливо отримати з жодного іншого джерела. Зазначимо деякі проблеми експертних опитувань.

1. Складність організації експертизи: відбір достатньої кількості кваліфікованих експертів та проведення самого опитування.

2. Складність формування остаточної експертизи: узгодження отриманих даних, їх аналіз та інтерпретація.

3. Можлива суб'єктивність експертів: експерти можуть перебувати в «полоні» своїх уявлень і неохоче змінювати свою точку зору, навіть якщо вона неправильна.

4. Можливий вплив на результат обраної форми проведення експертного опитування (при відкритому опитуванні високою є ймовірність конформізму).

5. Висока вартість проведення опитування, тобто високою є як оплата праці експертів, так і витрати на організацію і проведення експертизи.

З огляду на високу вартість і складність проведення експертного опитування вибір цього методу повинен бути суворо виправданим. Залучати експертів доцільно лише для вирішення нетривіальних масштабних завдань, які потребують отримання незалежної, об'єктивної оцінки ситуації, а також для вироблення рішень, які не можуть бути отримані жодним іншим шляхом.

Інформаційний метод аналізу – основа інформаційно-аналітичної діяльності, один із найефективніших та найбільш доступних методів для передбачення майбутнього розвитку вирішення проблеми, оскільки він поєднує історію цієї проблеми з поточним її станом. Такий прийом дослідження є науковим і його можна поставити поряд з іншими методами, наприклад методом екстраполяції, який використовується для моделювання майбутнього на основі минулого та теперішнього стану. Інформаційний метод аналізу – це метод комплексної і всебічної узагальнено-змістової оцінки наявного знання проблеми. В процесі інформаційного аналізу об'єкта, наприклад, місцевих органів влади або промислового комплексу регіону суб'єкт отримує його образ у вигляді деяких абстракцій, моделей, варіантів, які характеризують набір властивостей, відношення та вимоги об'єкта.

Завдяки використанню методу інформаційного аналізу стає можливим перехід від фундаментального до прикладного. Між фундаментальною наукою та її втіленням існує етап інтенсивної роботи уяви, а це і є етап інформаційно-аналітичного моделювання. В результаті такої роботи і відбувається поєднання фундаментальної науки з практикою. Інформаційна аналітика спрямовується на використання й застосування накопичених досліджень нових знань.

«Творчі» методи.

Найбільш відомий у цій групі **«метод сценаріїв»**. Відповідно до цього методу розробляються кілька варіантів майбутнього розвитку подій, які звичайно включають як мінімум песимістичний, оптимістичний і найбільш імовірні варіанти. Він дає змогу певною мірою об'єднати

кількісний і якісний підходи в прогнозуванні [23, с. 54]. Більшість математичних підходів або виключають невизначеність прогнозованих моделей (а оскільки невизначеність притаманна кожному прогнозу, то модель стає неадекватною), або не враховують різні види невизначеності. Врахувати фактор невизначеності у вигляді розподілу ймовірності допомагає «метод сценаріїв», який став найвідомішим інтеграційним механізмом прогнозування економічних процесів у ринкових умовах [19, с. 272-274].

Застосування сценарного прогнозування в ринкових умовах забезпечує: краще розуміння ситуації, її еволюції; оцінку потенційних загроз; виявлення сприятливих можливостей; виявлення можливих і доцільних видів діяльності; підвищення рівня адаптації до змін зовнішнього середовища.

Сценарій є ефективним способом подолання традиційного мислення. Його написання змушує аналізувати деталі і процеси, які можуть бути випущені при ізольованому застосуванні методів прогнозування. Він є інструментом, який використовується для визначення видів прогнозів, які слід розробити, щоб описати майбутнє, враховуючи всі основні фактори впливу. На думку лауреата Нобелівської премії у сфері економіки В.Леонтьєва, сценарне прогнозування є ефективним способом підготовки планових рішень [24, с. 403].

Прогнозний сценарій – це модель майбутнього, в якій описується можливий перебіг подій із зазначенням ймовірностей їх реалізації. У сценарії визначають основні фактори впливу на досліджуваний об'єкт, які слід взяти до уваги, і вказують, як саме ці фактори можуть вплинути на ймовірні події. Написання сценарію є спробою встановлення логічної послідовності подій. Сценарій особливо зручний для одночасного дослідження багатьох аспектів певної проблеми. За допомогою сценарію аналітик може систематично досліджувати події і тенденції.

Сценарій складається з трьох частин: основної, яка відображає сучасну реальність і її динамічні характеристики; набору альтернативних варіантів розвитку ситуації; кінцевих результатів прогнозування для різних варіантів розвитку подій.

Основним недоліком тут є вибір неоптимального рішення з множини варіантів. Тому важливо враховувати показник ступеня ймовірності варіантів.

Для сценарного прогнозування доцільно залучати групу експертів з 6-8 чоловік. До її складу можуть входити провідні спеціалісти, фахівці у сфері системного аналізу, які здатні, спираючись на загальні закономірності розвитку систем, заздалегідь проаналізувати зовнішні та

внутрішні фактори розвитку, визначити вихідні з цих факторів, відстежити основні думки провідних фахівців за усіма науковими публікаціями, періодичними виданнями та за іншими джерелами наукової інформації. Перспективною є, зокрема, розроблення спеціалізованих інформаційно-пошукових систем як документальних, так і фактографічного типу, що збирають прогнозовану інформацію не лише безпосередньо в цій галузі, але й в суміжних галузях, розвиток яких може впливати на розвиток вказаної галузі, на вибір найкращих варіантів рішень [25, с. 31].

Можна виділити такі етапи написання сценарію.

1. Встановлення набору факторів (рушійних сил), які визначатимуть природу досліджуваного об'єкта в майбутньому.
2. Систематизація виявлених на першому етапі факторів у групи.
3. Створення початкових (7–9) сценаріїв.
4. Вибір 2–3 сценаріїв.
5. Написання обраної кількості сценаріїв.
6. Критичний перегляд, усунення протиріч, недоліків сценаріїв.

На першому етапі дуже важливо зосередити увагу членів експертної групи на довгострокових тенденціях розвитку (понад 10 років), оскільки практика показує, що встановлення коротшого за 10 років прогнозованого періоду часто спрямовує експертів більше до екстраполяції наявних тенденцій, ніж до розгляду ймовірних альтернатив. Отже, встановлення періоду прогнозування понад 10 років є одним з основних правил ефективного сценарного прогнозування. Інший важливий момент – при написанні сценарію слід брати до уваги усі зовнішні та внутрішні фактори розвитку. Далі здійснюється процедура мозкового штурму. Для цього члени експертної групи збираються в кімнаті, ізольованій від зовнішніх впливів, для очного обговорення. У кімнаті повинна бути одна чиста стіна з дошкою, на якій маркером (щоб можна було читати на відстані) записують висловлені експертами припущення. Вважається, що початкові ідеї стимулюють висловлення нових. На відміну від звичайної процедури мозкового штурму, під час якої заборонена критика висловлених ідей, тут ідеї обговорюються безпосередньо. Тому більшість ідей, за правилом Парето (80:20) [26], відкидаються як недоречні й увага зосереджується на обмеженій кількості найважливіших факторів впливу. На жаль, іноді вибираються ті фактори, які цікавлять прогнозистів, але не обов'язково вирішальні для досліджуваного об'єкта. У сценарій слід включати ті фактори, які дійсно є змінними, і вплив яких може мати альтернативні наслідки.

На другому етапі спочатку може виникнути багато маленьких груп, але слід добиватися їх поступового злиття (об'єднання). Мета цього етапу – сформувати 7-9 більших угруповань. З врахуванням думок колег учасники можуть додавати або усувати певні фактори, переформовувати групи. Тут вимагається максимальне використання інтуїції експертів, вміння працювати з «якісними» даними, коли застосування більш точних методів неможливе.

Результатом третього етапу є формування 7-9 логічних угруповань факторів та дуже приблизне описання взаємозв'язків між ними, надання пояснення, яка роль кожної групи факторів.

Вибір 2-3-х сценаріїв на четвертому етапі здійснюється шляхом обговорення членами експертної групи найбільш важливих факторів змін. У літературі найчастіше рекомендують скласти три альтернативних сценарії: базовий (з найбільшою ймовірністю реалізації), «оптимістичний» (за найсприятливіших умов), «песимістичний» (за найгірших умов). Отже, сценарій характеризує майбутнє в пошуковому прогнозі, а не визначає один можливий або бажаний стан в майбутньому. Звичайно на основі найімовірнішого варіанту приймаються рішення. Інші варіанти сценарію використовуються у разі, якщо реальність наближається більше до їх змісту, ніж до базового. Іноді ігнорується базовий варіант і використовується «песимістичний» сценарій як спосіб знизити ризик і захиститися від негативних наслідків. Інший підхід передбачає розробку всього двох варіантів. Це знижує робоче навантаження на розробників без втрати якості сценаріїв. Слід намагатися, щоб ці два сценарії були не взаємно протилежними, а взаємодоповнюючими. Це дає керівникові, який прийматиме рішення, можливість уникнути вибору тільки одного, кращого сценарію, нехтуючи вигоду від використання альтернативних варіантів для передбачення невизначеного майбутнього.

Написання обраної кількості сценаріїв (п'ятий етап) здійснюється в найзручнішій формі для працівників органу, який розроблятиме на їх основі стратегію розвитку. Більшість сценаріїв пишуться в словесній формі як серії альтернативних есе про майбутнє, але до їх складу можна включати числові дані, графіки, діаграми тощо.

Залежно від цілі розробки сценарію виділяють їх два види: трендові (дослідні) і нормативні (стратегічні). Трендовий сценарій передбачає розробку прогнозу, а в нормативному задається ціль, яку треба досягнути, і прогнозуються шляхи її досягнення.

Отже, характерними рисами прогностичного сценарію є: відсутність постійної структури, врахування переломних подій у явному вигляді;

можливість врахування кількісної та якісної інформації; врахування взаємозалежності та взаємного впливу факторів зовнішнього середовища; гнучкість з точки зору постановки проблеми й комбінування різних методів аналізу та прогнозування (наприклад, мозковий штурм, морфологічний аналіз, статистичний аналіз, імітаційне моделювання, метод Дельфі тощо).

Сценарії використовуються як основа для встановлення цілей і стратегічного планування, а надалі для контролю планів.

Метод сценаріїв полегшує інтеграцію різних даних, отриманих як якісними, так і кількісними методами. Він добре сумісний також з **методами «теорії ігор»**, розробленими для аналізу конкурентних ситуацій. Одне з головних завдань «методу сценаріїв» – виявити ключові фактори, від яких буде залежати розвиток подій за тим або іншим сценарієм. Розробивши варіанти своєї стратегії та тактики стосовно основних сценаріїв і здійснюючи моніторинг «ключових» факторів, фірма значно розширює свої можливості швидкого реагування на різкі зміни зовнішнього середовища.

Своєрідною модифікацією цього методу є **метод «зворотного прогнозування»**. У рамках цього методу на першому етапі формулюються різні варіанти майбутнього, що вважається бажаним для фірми з переліком її стратегічних цілей, конкурентних переваг та інших релевантних факторів. Потім для кожного такого варіанта розробляються можливі сценарії, спрямовані від майбутнього до сьогодення, тобто спочатку визначається заключний крок, що призводить до бажаного майбутнього, а потім решта наступних кроків. Для остаточного аналізу залишаються тільки ті сценарії, які не містять нереалістичних, малоймовірних кроків. Головна перевага методу полягає в більшій незалежності аналітика від необґрунтованого перенесення минулого досвіду на майбутнє.

Останнім **четвертим етапом** інформаційно-аналітичної роботи є **подання результатів аналізу**.

Для того, щоб аналітична інформація, яка надходить від КР до МВРУ, вплинула на прийняття управлінського рішення, вона повинна бути **переконливою**. Обмежимося кількома простими рекомендаціями, які потрібно враховувати при поданні результатів роботи.

1. Щоб бути “переконливим”, аналітичний документ повинен, насамперед, викликати інтерес МВРУ завдяки ефективному поданню матеріалу, логічності, зрозумілості, інформаційній насиченості.

2. “Переконливий” документ, як правило, включає наступні основні компоненти:

- чітке формулювання мети, заради якого він написаний (для служби КР типовою метою є аналітичне забезпечення управлінського рішення);
- виклад результатів аналізу й синтезу інформації (наприклад, погіршення конкурентного положення фірми у зв'язку з падінням попиту на її продукцію);
- можливі дії з боку фірми та їхні ймовірні наслідки;
- оцінка надійності зроблених висновків і рекомендацій, а також можливих наслідків їхньої обмеженої надійності.

3. Ефективність матеріалів КР може бути значно підвищена за рахунок їхньої індивідуалізації відносно управлінського рішення, яке вони забезпечують, і конкретного МВРУ, якому вони адресовані. Ця індивідуалізація стосується як моменту подання, так і форми та обсягу матеріалів, які подаються.

4. Обсяг матеріалів, що представляють, практично завжди обмежується можливостями їхнього сприйняття МВРУ, які постійно перевантажені. Разом з тим, чим більш складне й важливе рішення має бути прийнято, тим більший обсяг інформації буде готовий вивчити МВРУ.

5. Оцінка надійності висновків повинна складатися з оцінок повноти й надійності вихідних даних та ефективності методів їхнього перетворення в аналітичну інформацію. Як було показано вище, надійність перетворення істотно знижується під час використання аналітичних методів, (тобто нереалістичних припущень, а це стосується багатьох математичних моделей) або методів, які використовують тільки частину доступної інформації. Істотне підвищення надійності може бути в багатьох випадках досягнуто паралельним застосуванням кількох альтернативних методів аналізу.

6. Чим менш надійною є надана інформація, тим більша увага повинна бути приділена аналізу можливих наслідків прийняття неоптимального або помилкового рішення.

Отже, оптимізація інформаційно-аналітичного забезпечення прийняття управлінських рішень менеджерами вищого рівня управління службою конкурентної розвідки безпосередньо пов'язана з виробленням керівництвом КР найбільш оптимальної загальної аналітичної стратегії, яка передбачає постійне вивчення інформаційного поля менеджерів вищого рівня управління; забезпеченням керівництвом фірми діяльності КР необхідними ресурсами для реалізації різних варіантів збору вихідних даних; застосуванням аналітиками служби КР різних методів аналітичного оброблення інформації, оскільки переваги однієї технології компенсують недоліки іншої, і, нарешті, поданням релевантної відповідно оформленої

інформації у певному місці в певний час, щоб її міг використати споживач інформації для прийняття найбільш ефективного рішення.

3.5. Порядок підготовки аналітичних документів

Одним з основних прийомів, які використовуються під час підготовки аналітичних документів, є **реферування**, тобто критичне оцінювання всієї інформації та виділення найбільш значимих частин і короткий виклад. Це дає можливість перетворити більші обсяги інформації в менші, але логічно закінчені, які надалі значно полегшують роботу з інформацією.

Схематично зобразимо процес реферування.

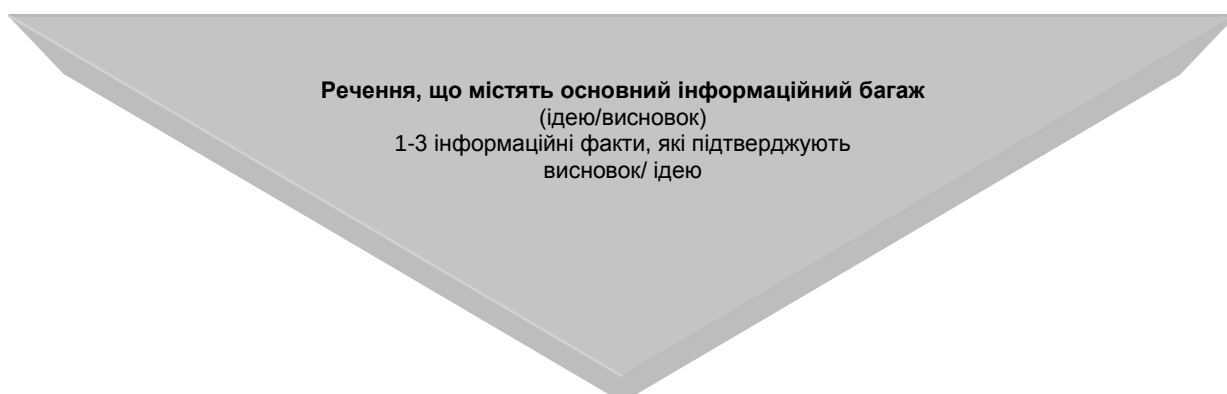
1. Уважно прочитайте всю інформацію й виділіть головні моменти.
2. Напишіть їх на полях документів або на окремих листах.
3. Логічно розмістіть цю інформацію, намагаючись уникати повторень.
4. Оцініть інформацію з огляду її цінності й визначте, яку інформацію потрібно залишити, а яку ні.
5. Визначте, якої інформації у Вас недостатньо (з урахуванням потреб її споживача).
6. Визначте порядок подання інформації зі ступенем важливості (від найважливішої до менш важливої, що має переважно фактологічний характер).

Варто пам'ятати, що реферування – це перший крок у процесі визначення основної ідеї документа (**квінтесенція**) [27, с. 23].

Основними компонентами реферативного абзацу є:

- пропозиція, що містить основний інформаційний багаж (ідею висновок);
- 1-3 інформаційні факти, які підтверджують висновок/ідею. При цьому фактологічний матеріал розміщується за ступенем значимості, починаючи з найбільш істотних.

Схематично реферативний абзац можна зобразити у вигляді переверненої піраміди:



Важливим етапом роботи над аналітичним документом є робота над його заголовком.

Заголовок повинен формувати у споживача чітке уявлення про головну інформаційну ідею й аналітичну спрямованість документа. Заголовок повинен мати аналітичний характер, не бути описовим і повинен містити Ваш висновок у короткій формі. Чітко сформульований заголовок допоможе в подальшій роботі над документом. При цьому надзвичайно важливо, щоб заголовок документа відповідав змісту основної ідеї всього документа.

Наступним етапом роботи є виділення **основної ідеї документа** (квінтесенції документа). Швидкість виділення основної ідеї документа свідчить про рівень професійної підготовки аналітика. Виділити основну ідею документа означає зробити критичну оцінку «сірих» фактів і визначити важливість інформації за допомогою якомога меншої кількості слів. Якщо Ви не можете сформулювати ідею документа одним реченням, це означає, що Ваш аналіз інформації є недостатнім.

У документі повинна бути одна основна ідея. Якщо таких ідей дві, то необхідно писати два документи.

Формулюючи основну ідею, намагайтеся її висловити простим реченням, яке б давало відповіді на три питання:

- **ЩО?** (Відправний пункт для написання аналітичного документа);
- **НУ Й ЩО?** (Значимість подій);
- **ЧОМУ?** (Мотивація, причини й чинники, які впливають на розвиток подій).

Найчастіше в одній пропозиції даються відповіді лише на два перших питання. На питання «ЧОМУ?» відповідь міститься вже в самому повідомленні.

Якщо Вам не вдалося сформулювати основну ідею, то Ви не зможете правильно розмістити матеріал, оскільки для того, щоб переконати читача у вірності Ваших висновків і відкинути той обсяг інформації, що не має значимості, інформація повинна викладатися логічно. Тому **НЕМАЄ ОСНОВНОЇ ІДЕЇ – НЕМАЄ АНАЛІТИЧНОГО ДОКУМЕНТА.**

Отже, процес формулювання основної ідеї становить послідовність таких кроків:

1. уважно прочитайте інформацію й прореферуйте її. Вона стане значно меншою за обсягом і буде містити чіткі інформаційні посилання;

2. спробуйте дати відповіді на два основних питання: «ЩО?», «НУ Й ЩО?». При цьому необхідно враховувати рівень інформованості й ранг споживача Вашої інформації, оскільки чим вони вище, тим вище повинні бути рівні узагальнення Вашої інформації (висновки). Наприклад, для керівництва держави важливими є не стільки аспекти, скільки тенденції й закономірності. Якщо Ви хочете зосередитися на деяких аспектах або проблемах, то хоча б один абзац документа повинен бути присвячений більш широкому процесу, що охоплює ці аспекти/проблеми.

Об'єднайте всі Ваші висновки в одне речення. Якщо виникають труднощі з виділенням основної ідеї, то дайте відповідь на таке питання: *«Якби споживач моєї інформації надав мені 30 секунд на висвітлення цієї проблеми, то що б я йому сказав?»*. Це допомагає звузити погляд на проблему й виділити основну ідею;

4. Сформулювавши основну ідею документа, логічно й чітко розкрийте обґрунтованість Ваших висновків у процесі написання документа.

Структура й логічна побудова документа залежить від його призначення. Наприклад, замітка повинна складатися з двох абзаців. У першому абзаці викладаються факти, а в другому – коментарі.

Повідомлення може мати до 5 абзаців. У першому абзаці викладається основна ідея/думка. В 2-3 – факти, а в 4-5 – коментарі й висновки.

Повідомлення до 10 абзаців має, як правило, таку структуру: 1-й абзац – основна ідея; 2,4,6,8 – факти; 3,5,7,9 – коментарі; 10 – висновки.

При цьому в обох випадках черговість фактів, коментарів і висновків залежить від їхньої важливості й значимості.

Документ повинен містити *нову й достовірну інформацію*, викладену стисло, лаконічно, чітко й однозначно. Особлива цінність усіх без винятку документів у їх *своєчасності*.

Структура довідки або аналітичного дослідження (великий узагальнюючий документ, де проблема розглядається з різних точок зору й у значному проміжку часу) має такий вигляд.

- I. Вступ (загальна картина, основна ідея документа).
- II. Основна частина документа:
 1. Фактичне обґрунтування.
 2. Широкий погляд на проблему.
 3. Прогноз розвитку (імовірні шляхи, варіанти).
 4. Вплив проблеми на процеси в суспільстві, можливі рекомендації тощо.

I. Вступ містить відправні положення аналізу (основну ідею документа й центральні ідеї всіх частин документа, тобто це свого роду огляд документа). Разом з цим варто враховувати, що у вступі основні ідеї всіх частин документа не повинні деталізуватися, оскільки це буде зроблено нижче.

У вступі аналітичного дослідження обґрунтовується важливість проблеми, наводиться короткий перелік загальних факторів, які зумовлюють проблему (явище), що вивчається. У цій частині документа розглядаються насамперед найбільш вагомі й постійно діючі фактори, які необхідно завжди враховувати при вирішенні подібного роду проблем.

II. Основна частина документа складається з розділів (параграфів), в основі яких лежить *принцип перевернених пірамід*. Ці розділи будуються за принципом:

- обґрунтування Вашого основного висновку;
- широкий погляд на проблему;
- прогноз та оцінка можливого впливу.

Кожен розділ (параграф) починається з **висновку**, в якому обґрунтовується основна ідея документа. При цьому розділи (параграфи) розміщуються за рівнем значимості. Це дає можливість споживачеві інформації швидко ознайомитися з основними висновками документа й дати їм оцінку.

Подальші абзаци документа обґрунтовують висновок першого абзацу, і також мають форму перевернених пірамід та розміщуються в міру важливості.

Фактичне обґрунтування містить відомості, докази, які підтверджують Ваші висновки.

Широкий погляд на проблему – це розгляд проблеми під більш широким кутом зору і (або) поглиблений аналіз певних сторін. Якщо потрібно дати широкий погляд на проблему й аналіз вузької проблеми, то в першу чергу дається аналіз вузької проблеми. Тут також діє принцип перевернених пірамід, а кожен абзац розміщується за рівнем важливості.

При цьому бажано також робити послідовний опис як сприятливих, так і несприятливих факторів, які допомагають виявити найважливіші фактори цього явища. Такий підхід допомагає всебічно вивчити явище, уточнити деякі деталі й визначити вирішальні моменти, на яких ґрунтується Ваш прогноз. Це також допомагає виробити навичку послідовного мислення та робити свої висновки чіткими.

Документ завершується *визначенням імовірних шляхів (варіантів) розвитку проблеми*, окресленням можливих наслідків для регіону (своєї країни, інших країн).

Принципи ефективної усної аргументації.

Аналітик повинен вміти чітко і ясно доказувати аудиторії якість та цінність свого аналітичного продукту. Це може бути і Ваш безпосередній керівник, і вище керівництво. Тому при безпосередній презентації Вашого матеріалу слід пам'ятати кілька важливих правил, які допоможуть Вам уникнути неприємних ситуацій.

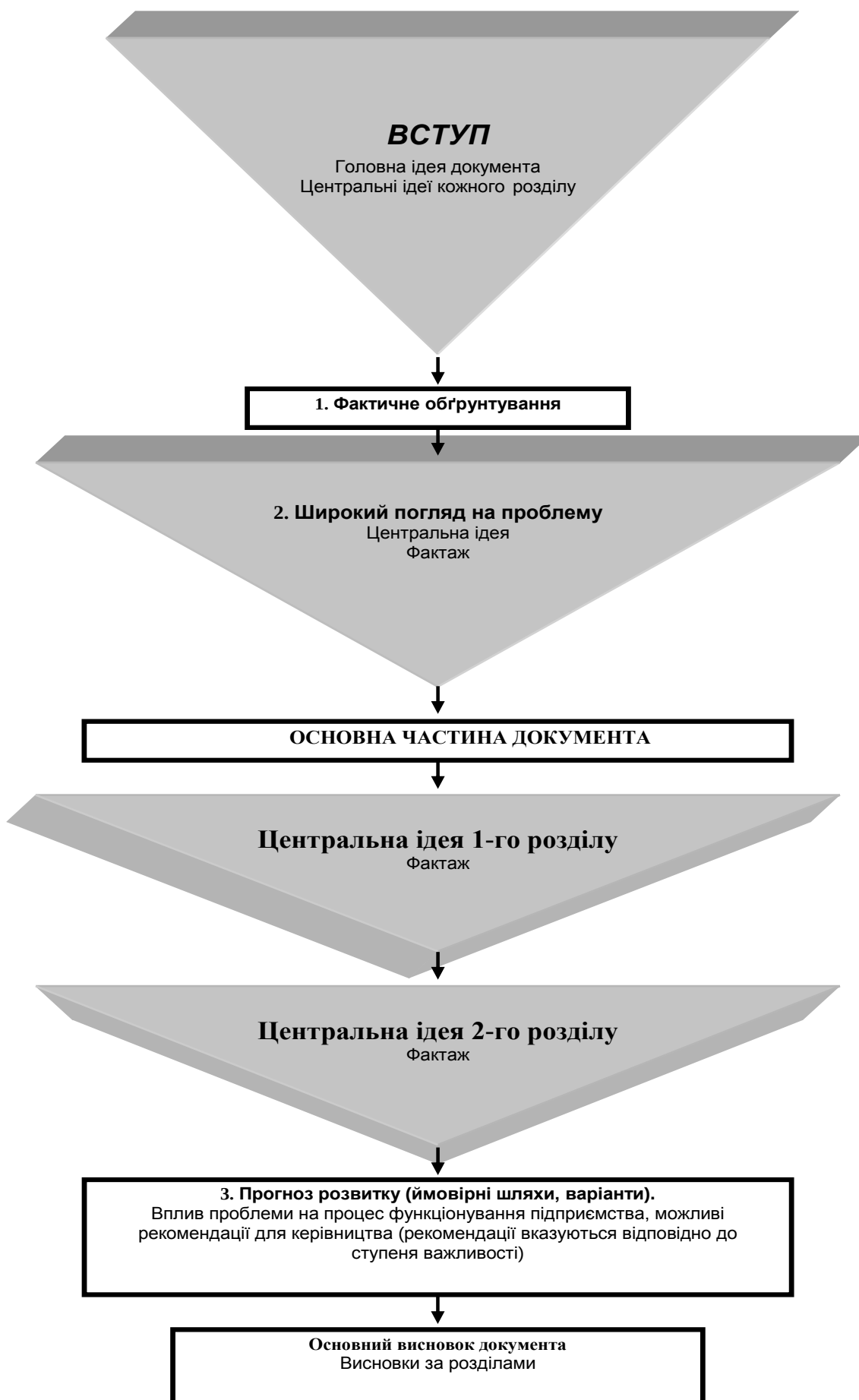
1. Переконайтеся, що підготовлений Вами документ є чітким, логічним і повним.

2. Переконайтеся, що цей матеріал повністю відповідає запитам і потребам споживача Вашої інформації.

3. Подумайте над тим, які питання можуть виникнути в споживача інформації та будьте готові дати на них відповіді.

Основне завдання споживачів інформації – чітка постановка завдань аналітикам щодо дослідження тих або інших питань. Разом з тим аналітики повинні глибоко розбиратися в наявних цінностях, доктринах, процесах прийняття рішень тощо. Сьогодні необхідні аналітики, які глибоко розбираються в політичних, правових, соціальних, економічних, духовних проблемах нашої держави, політичному й суспільному ладі, культурі й звичаях інших держав. Оцінки аналітиків повинні показувати політичним лідерам найбільш оптимальні шляхи вирішення наявних проблем, варіанти поводження в тій або іншій ситуації.

Типова схема побудови аналітичного документа [28, с. 33]



Принципи написання аналітичного документа.

1. *Бачення всієї картини досліджуваної проблеми.* Необхідно прагнути до більш високого рівня узагальнення, ніж при написанні наукових і ділових документів. Починайте з висновку, а потім аргументуйте. Необхідно постійно пам'ятати, що документ готується для менеджера, який хоче негайно знати суть документа і його можуть не цікавити викладені далі другорядні факти. Ця частина документа становить інтерес для його помічників, які безпосередньо будуть обробляти цей документ у повному обсязі.

2. *Логічний виклад матеріалу.* Інформацію необхідно надавати в логічній послідовності, щоб уникнути повторень і не заплутати споживача інформації. Вагомою підмогою може бути підготовка робочого плану документа.

3. *Користування точною мовою.* Для написання якісного аналітичного документа не слід обмежувати себе часом для пошуку саме того чи іншого слова або вислову, які б точно розкривали Вашу думку. Викладені думки повинні бути зрозумілими не тільки аналітикові, але й споживачам. При цьому вирішальним критерієм є однозначне розуміння викладеного матеріалу всіма без винятку його споживачами.

4. *Правильний вибір формату аналітичного документа.* Залежно від обсягу інформації, її важливості й необхідності висвітлення проблеми аналітик обирає відповідний формат (аналітична довідка, аналітичний огляд, аналітичне дослідження тощо). Наприклад: **бібліографічний огляд** містить відомості про документи, тобто упорядковану сукупність бібліографічних описів джерел інформації, анотації, що розкривають їх зміст, текст, що взаємопов'язує опис деяких джерел. Мета підготовки бібліографічного огляду – допомогти фахівцям зорієнтуватися в документальному потоці, вибрати джерела, найбільш необхідні для вивчення.

Огляд питання містить відомості з документів-першоджерел про стан і шляхи розвитку конкретної проблемної ситуації. Залежно від мети підготовки розрізняють *реферативні й аналітичні* огляди.

Реферативний огляд містить систематизовані й узагальнені відомості про стан і шляхи розвитку ситуації, отримані шляхом аналізу першоджерела, але без їх критичної оцінки, зберігаючи висновки й оцінки авторів документів-першоджерел за тими фактами, теоріями, методами, що описані в документах. Мета підготовки реферативного огляду – дати чітке уявлення про стан і основні результати в певній ситуації, орієнтувати на сукупність фактів, отриманих іншими фахівцями.

Аналітичний огляд полягає в систематизації й узагальненні відомостей про стан і перспективи розвитку проблемної ситуації, критичній оцінці відомостей з першоджерел, у виробленні власних висновків, рекомендацій про використання запозичених із першоджерел пропозицій, можливих варіантів вирішення проблем. Мета підготовки аналітичного огляду – дати цілісну картину проблемної ситуації.

При підготовці огляду необхідно керуватися такими основними положеннями:

- в огляді повинні *відображатися всі існуючі погляди* на розглянуте питання, незалежно від власної концепції автора;
- особливу увагу необхідно приділити *аналізу нових відомостей*, новим проблемам і шляхам їх вирішення;
- спірні відомості, отримані з різних джерел інформації, повинні супроводжуватися спеціальними застереженнями;
- усі порівняльні характеристики повинні подаватися в порівняльному вигляді, а параметричні дані – в єдиній системі вимірів;
- за наявності великої кількості об'єктів і порівнюваних параметрів, доцільно використовувати табличну й графічну форми подання даних.

Аналітична доповідь – науково розроблений документ, що формулює проблему, розкриває її суть, структуру і тенденції розвитку, містить систематизовані відомості й наукові узагальнення з цього питання, стану і перспектив розвитку з аргументованою критичною оцінкою, висновками й рекомендаціями. Подана керівним органам аналітична доповідь повинна містити такі дані:

- чітке формулювання проблеми, відомості про її розвиток на сучасному етапі, порівняльний аналіз наявних і нових підходів до вирішення цієї проблеми, довідка про їх ефективність у різних країнах, при цьому кожний підхід повинен характеризуватися метою, засобами й результативністю;
- можливі засоби й методи вирішення проблеми з урахуванням конкретних умов держави;
- прогнози як за певними складовими, так і щодо проблеми загалом;
- допустимі витрати в результаті застосування підходів, що рекомендуються;
- перспективи й потенційна ефективність прийняття рішень відповідно до рекомендацій і пропозицій.

Інформація, що міститься в аналітичній доповіді, повинна відрізнятися достовірністю, актуальністю, максимальним узагальненням даних. Обсяг аналітичної доповіді, як правило, не повинен перевищувати

30-40 сторінок машинописного тексту. Допускається використання першоджерел, опублікованих не раніше за рік до написання доповіді.

Аналітична довідка – неопублікований вторинний документ, в якому систематизовані й узагальнені відомості з деяких аспектів стану і тенденцій розвитку різноманітних проблем діяльності підприємства. Такі довідки призначені для поточного інформування керівників про стан справ. Обсяг аналітичних довідок не повинен перевищувати 10-12 сторінок машинописного тексту. Основна цінність цього інформаційного документа – оперативність підготовки.

5. Економія слів. Аналітичні документи повинні готуватися в максимально точній і стислій формі. Необхідно завжди пам'ятати, що споживачі Вашої інформації є надзвичайно обмежені в часі люди. Для полегшення роботи з Вашим документом необхідно:

- використати чіткі, короткі й прості висловлення;
- уникати багатослівності, риторики, технічних висловлень та абстрактних конструкцій;
- не зловживати прикметниками й прислівниками;
- використати короткі пропозиції [28, с. 35].

Це не означає, що потрібно повністю відмовитися від довгих висловлювань. Разом з тим бажано замінити їх більш короткими й цілком рівнозначними.

6. Виразність думки. Варто пам'ятати, що виразність мови – це виразність думки. Якщо існують труднощі в розумінні викладеного матеріалу, Ваша думка може тлумачитися невірно. Перш ніж викладати проблему, необхідно самому її зрозуміти. Водночас не слід приносити в жертву виразність заради стислості.

7. Використання активного стану. Використання активного стану робить документ цілеспрямованим, більш переконливим і лаконічним, що надає документу аналітичне забарвлення. Пропозиції необхідно формулювати таким чином, щоб чітко продемонструвати, ЩО робить суб'єкт щодо об'єкта, а не тільки показувати, що трапилося з об'єктом. Необхідно також показати ХТО саме здійснює дію. Використання пасивного стану допускається тоді, коли істотною є сама подія й інакше викласти проблему неможливо.

8. Саморедагування. Це досить важливий аспект підготовки аналітичних документів. Мало хто може з першого разу написати аналітичний документ. Тому завжди редагуйте документ самостійно, навіть якщо у Вас і обмаль часу.

9. Знання потреб споживачів інформації. Інформація повинна бути корисною. Підготувавши інформацію, задайте собі питання: «Що з цього

є корисним?» Необхідно зважати на те, що Ваша інформація буде використана для ухвалення серйозного рішення. Споживач звертає увагу на висновки й попередження про певні проблеми. Аналітичний документ приносить користь тоді, коли показує читачеві не лише те, що той хотів би знати, але й те, що він повинен знати з цієї проблеми. Тому інформація повинна містити відповіді на питання, які читач може собі поставити щодо вказаної проблеми.

3.6. Відкриті джерела інформації в інформаційно-аналітичній роботі конкурентної розвідки

Під інформацією, що отримана з відкритих джерел, тобто відкритою інформацією, розуміють відомості, доступ до яких не є обмеженим. Звичайно для кожного випадку завдання розробляються окремо. Для проведення якісних досліджень з використанням такої інформації необхідно мати відповідне інформаційне забезпечення, яке не тільки запобігає втратам, а й приносить значний прибуток.

Відібрана інформація систематизується і на основі аналізу робляться первинні висновки. У подальшому дані доповнюються й узагальнюються із залученням експертів, які мають спеціальну освіту й досвід роботи в конкретній галузі протягом багатьох років.

Потрібно відрізняти відкриту інформацію від інформації, яка є надбанням суспільства, та від інформації приватної, що і є об'єктом пошуків доступу до неї.

Інформацію, що є надбанням суспільства не слід вважати опублікованою. Наприклад, закон надає своїм громадянам право доступу до різноманітних адміністративних матеріалів (охорона здоров'я, податки), але забороняє їх публікацію.

Крім того, до відкритої інформації відноситься й інформація, яка має таємний характер, тобто посилання ЗМІ на джерела, що мають доступ до інформації з обмеженим доступом (наприклад, «за повідомленням джерел з Міністерства оборони» або «із посиланням на достовірну інформацію з Адміністрації Президента»).

Поряд з відкритою інформацією, доступ до якої може законно отримати будь-яка особа шляхом запиту чи спостереження, виділяють також іншу інформацію, що не призначена для широкого загалу (так звана «сіра література»). «Сірою літературою» називають академічні матеріали, звіти комісій, матеріали конференцій, корпоративні документи, урядові звіти, спеціалізовані неперіодичні видання, торгові огляди,

довідники, переліки адрес підприємств специфічних галузей тощо. Використання «сірої літератури» пов'язане з певними труднощами. По-перше, досить важко визначити її первісне джерело. По-друге, вона має дуже низький показник у співвідношенні «інформація – шум», тобто містить малу кількість корисної інформації у великих об'ємах документів [27, с. 55].

Втім, існує кілька причин, що зумовлюють необхідність використання «сірої літератури».

1. Вона забезпечує інформацією, яка часто недоступна для відкритих джерел. Багато брошур і буклетів ніколи не з'являються в друкованих версіях.

2. Вона є відносно доступною. Матеріали конференцій, наприклад, передують усім друкованим статтям, що присвячені їй.

3. Вона може містити посилання на невідомі для аналітика видання, що опубліковані з цього питання.

4. Вона має сфокусований, деталізований зміст. Це особливо стосується неофіційних урядових документів, зміст яких в ЗМІ значно скорочений [27, с. 56].

Організаціями-виробниками великої кількості «сірої літератури» є: дослідницькі установи (інститути, лабораторії), національні уряди, приватні видання (політичні партії), корпорації та фірми, аналітичні установи тощо.

Проте проблема з торговим поширенням «сірої літератури» створює відповідну проблему з її виявлення, оцінки, доступу та отримання порівняно з традиційною відкритою літературою. Отже, використання «сірої літератури» передбачає певні витрати, пов'язані зі збиранням цього виду інформаційного матеріалу.

Для конкурентної розвідки інформаційну цінність можуть становити документи будь-якого типу: доповіді, звіти, довідники державних і недержавних організацій, ділова й галузева преса тощо.

Кількість документів, що можуть містити корисні відомості, може становити кілька тисяч, що робить завдання збирання всіх релевантних документів не тільки безнадійним, але й зайвим. Саме цим зумовлена важливість відбору джерел інформації.

Розглянемо найбільш поширені джерела відкритої інформації. Телебачення є достатньо ефективним джерелом отримання аналітичної інформації. По-перше, телебачення має одну перевагу, яка значно відрізняє його від інших джерел, – наочність.

Відеосюжети щодо економічного та соціального стану певного регіону, області чи підприємства можуть міститися в кореспондентських

оглядах, інтерв'ю з місцевими жителями. Корисною може бути відеоінформація, яка допомагає дійти висновку про деякі проблеми області, міста, району, його інвестиційну привабливість, основні економічні проблеми, а також осіб, які є елітою регіону (району, області тощо) або мають найбільший вплив у ньому.

Коментарі до сюжетів з боку політологів, експертів, аналітиків дають можливість отримати альтернативні погляди на проблему. Більшість експертів та аналітиків, яких запрошують телевізійні програми, працюють на свій імідж, тому намагаються зробити політичний або економічний прогноз, який би відповідав дійсності. Крім того, деякі з них намагаються зробити найбільш сенсаційні прогнози, що потребує оприлюднення інформації, яка раніше була відома обмеженому колу осіб.

Перевагою відеосюжетів на телебаченні є те, що вони дають одразу два види інформації – аудіо та відео. Отже, відеосюжети допомагають здійснити комплексний аналіз інформації. На їх основі, за відповідної підготовки, можна зробити об'єктивний аналіз, виключаючи дезінформацію, через психологічні (реакції людей на ті чи інші запитання, події), технологічні (ознаки монтажу, запису), природні (невідповідність ландшафту тієї місцевості, про яку йдеться) особливості. Втім, конкуренція між телекомпаніями та певними журналістами примушує їх знімати сюжети, що є найбільш сенсаційними та, відповідно, становлять інтерес для аналітиків [27, с. 58].

Втім, негативним аспектом використання телебачення є те, що відеосюжети можуть мати якщо не дезінформаційний, то недостовірний характер. Тому всі відеосюжети, що аналізуються, потрібно порівнювати з матеріалами, отриманими іншими компаніями, студіями та каналами.

Газети та журнали. На відміну від телебачення, газети є менш оперативним джерелом інформації, містять менше інформації, мають більший ризик просунення інформації, що не відповідає дійсності. Це відбувається через те, що ми не бачимо автора, місця події, об'єкта репортажу (статті), тобто не можемо оцінити весь «інформаційний масив» події через відсутність деяких важливих компонентів (аудіо та відео). Втім, газетні та журнальні статті частіше за телебачення містять інформацію, що становить інтерес для конкурентної розвідки. У мережі Інтернет для зручності вже здійснено структурування ЗМІ за регіонами України, наприклад: «Газети України» – <http://gazety.biz/>; «Інтернет видання та сайти ЗМІ» – <http://inet-ua.info/>; Інформаційне агентство «Контекст медіа» – <http://www.context-ua.com/km/>.

Розпочинаючи роботу з аналізу інформації, користуючись газетами, необхідно, по-перше, встановити найбільш авторитетні видання, що

мають високу кваліфікацію журналістських кадрів і відповідну аргументацію висновків та узагальнень статей, що публікуються.

Національні видання віддзеркалюють переважно точку зору найвідоміших експертів, політологів, економічних аналітиків, що в поєднанні зі знанням про засновника (тобто інтереси яких кіл презентує видання) допомагає дійти висновку про події, що описуються. На основі національних видань можна вдало проводити моніторинг політичної, економічної, соціальної ситуації в державі загалом. Крім того, ці видання містять досить повну інформацію, на основі якої можна зробити висновки про основні економічні і фінансові тенденції як у державі, так і у світі загалом. Такі видання мають професійний редакторський склад, що відповідає за дотримання ідеології засобу масової інформації. Отже, випадкове потрапляння матеріалу, що не відповідає політичним чи ідеологічним поглядам засновника неможливе. Тому за деякими виданнями можна відстежувати реакції на події тих чи інших кіл еліти держави. Різниця в лобюванні інтересів призводить до того, що різні видання по-різному висвітлюють одне й те саме явище.

Місцева преса найчастіше висвітлює події регіонального масштабу (економічний та соціальний стан певного регіону, області чи підприємства). Інформація є більш повною, проте і кількість «інформаційного шуму» відповідно збільшується. Аналіз регіональної преси може бути корисним лише для фокусного та пакетного режиму аналітичної роботи.

Якісна робота професійних журналістів «по духу» близька роботі спецслужб і це можна й потрібно максимально використовувати. Матеріали ЗМІ дають змогу співвідносити, уточнювати й отримувати нові подробиці, отримані оперативним шляхом, а також давати нові напрями поточної інформаційно-аналітичної роботи.

Плануючи роботу з аналітичного оброблення преси, насамперед потрібно визначитися з її метою, потім з'ясувати, що саме цікавить користувачів інформації (зокрема й саму КР) і лише після цього починати підбір джерел інформації. Цілком очевидно, що для перетворення опосередкованої інформації в проблемно-орієнтований інформаційний масив, потрібно використовувати цілеспрямований підхід щодо активного сприйняття інформаційних потоків, які постійно поступають. Зовсім не обов'язково 24 години на добу проводити за переглядом друкованої продукції – для цього цілком достатньо виділити півгодини свого робочого часу. Найважливіше в цій роботі – правильно підібрати джерела інформації, обробити їх з використанням принципу «ключових слів» і,

нарешті, грамотно організувати сортування, класифікацію і зберігання вже опрацьованої інформації.

До інших друкованих видань належать аналітичні роботи, прес-релізи, доповіді, огляди, звіти державних установ, організацій, НДІ, недержавних установ та фірм.

Журналістика і питання конкурентної розвідки та контррозвідки, конкуренції, формування іміджу, престижу й рейтингових оцінок надзвичайно тісно пов'язані. Природно, що в «приватних» інформаційних війнах ЗМІ часто використовуються для розміщення матеріалів, дискредитуючих діяльність конкурентів у цілях формування хибної суспільної думки, реклами, яка не відповідає дійсності. У деяких випадках журналістам за публікацію «вигідної» інформації сплачується певна винагорода. У роботі приватних служб конкурентної розвідки найпоширенішою технологією легендування джерела отримання компромату є його анонімна передача або продаж в один з чисельних «незалежних» інформаційно-аналітичних центрів. Після його легалізації на інформаційному ринку підключаються журналісти, які вже готують «замовну» статтю, посилаючись на джерело, яке її легалізувало.

Також існує практика встановлення прямих контактів зі ЗМІ шляхом прямого фінансування певних видань і програм, надання їм «спонсорської» допомоги або ж безпосереднього залучення працівників ЗМІ до господарської діяльності (підрозділи зі зв'язків з громадськістю). Останнім часом широку популярність набула легалізація матеріалів компрометуючого характеру через Інтернет.

Досягнення конкурентної розвідки пов'язані з широким застосуванням нових інформаційних технологій, передусім, з Інтернетом, спеціалізованими базами даних, пошуковими програмами, сховищами інформації тощо.

Інтернет. Серед різноманітних електронних інформаційних джерел найбільш цінним для конкурентної розвідки є глобальний інформаційний ресурс Інтернет, що забезпечує можливість швидкого доступу до великих масивів документів з різних джерел. Для аналітики інтерес становлять сайти, що належать тематичним Інтернет-проектам, метою яких є аналіз та прогноз політичної або економічної ситуації в світі чи окремому регіоні. Перевагою таких сайтів є те, що автори аналітичних публікацій – представники уряду та промисловості. Такі публікації ретельно перевіряє редакція проектів, що унеможливорює потрапляння «випадкових» авторів з неперевіреною чи сумнівною інформацією.

Крім того, фактаж матеріалів, на які спираються аналітичні матеріали перевіряється через сайти он-лайн новин, які розміщують

новини з багатьох інформаційних агентств, і переважно всі мають електронні архіви як мінімум за останні 2-3 місяці.

Другим джерелом аналітичної інформації в Інтернеті можна вважати аналітичні сайти, що належать державним та міждержавним установам, аналітичні сайти недержавних дослідницьких установ (Економічна правда – <http://www.epravda.com.ua/>; Державне агентство України з інвестицій та інновацій – <http://www.in.gov.ua>).

Слабкою стороною Інтернету, майже не врегульованого національним і міжнародним законодавством, є значна кількість не просто невірогідних даних, але й справжньої дезінформації – спеціальних джерел, які спеціально створюються з метою маніпулювання інформацією. Водночас в Інтернеті забагато інформації надлишкової, належно не структурованої, а тому й складної для пошуку необхідних даних. Загалом, із маніпулювання інформацією в мас-медіа нині ведеться серйозна боротьба на рівні громадських організацій, підтримуваними діловими колами. Одна з таких організацій – «Точність у засобах масової інформації» (Accuracy in Media – AIM) об'єднує 345 тисяч членів і стежить, щоб оприлюднені в ефірі матеріали відповідали фактам. В Україні останнім часом подібну роботу започаткувало Інтернет-видання «Телекритика».

Важливим ресурсом конкурентної розвідки, який використовується ще не достатньо широко в Україні, є **професійні бази даних** (БД). Вони мають величезний потенціал, реалізація якого не пов'язана зі значними фінансовими витратами. Найбільша в світі повнотекстова он-лайнова інформаційна система Lexis-Nexis містить понад 2 мільярди документів з глибоким архівом до 30 років у тій частині, що стосується ділової інформації і більше 200 років – пов'язаній з юридичною інформацією. Щотижня до цих баз даних додається 14 млн документів. На відміну від неструктурованих гігантських масивів Internet, користувачі Lexis-Nexis можуть використовувати могутні інструменти пошуку для одержання достовірної класифікованої інформації [27, с. 63].

Існуванню подібних до Lexis-Nexis електронних баз даних в Україні та інших країнах пострадянського простору заважає передусім інформаційна закритість, тоді як відкритість – це можливість отримання в потрібний час і в потрібному місці потрібної інформації. У різних країнах це завдання розв'язується по-різному, але там, де воно розв'язується за участі держави, маємо цінні відкриті джерела інформації, цінні передусім для бізнес-розвідки – «електронне урядування». Йдеться про інформаційні послуги, що надають урядові структури. У США ще в 1996 р. було ухвалено Закон «Про свободу інформації», який зобов'язав

федеральні відомства забезпечувати громадянам вільний доступ до своєї інформації. Обмеження стосуються лише матеріалів, причетних до національної оборони, особистих і фінансових документів, а також документів правоохоронних органів. Відмову в доступі до інформації можна оскаржити в суді. При чому інформація має бути надана в десятиденний термін, а судові суперечки мають бути розв'язані впродовж 20 днів. Цікаво, що, за американською статистикою, більшість запитів виходить від фірм та корпорацій, які хочуть отримати інформацію про своїх конкурентів.

Кількість БД та компаній, які забезпечують доступ до них, зростає безперервно. Інформацію про БД можливо знайти в спеціалізованих довідниках. Найбільш відомим довідником по базам даних є "The Gale Directory of Databases". Це двохтомне видання, яке видається двічі на рік. У першому томі приводиться список усіх існуючих онлайн-баз даних. У другий том включена інформація про всі бази даних, які розповсюджуються на CD-ROM і інших магнітних носіях. Крім того, довідник містить статистичні дані про компанії-власники інформаційних баз даних та інформацію щодо розподілу БД за географічною ознакою і предметними категоріями.

Отримані з різних джерел інформації дані можуть стати корисними лише після того, як будуть піддані необхідному аналізу та максимально точному тлумаченню. Інформація, якою користується аналітик під час своєї роботи повинна бути якісною.

Серйозним мінусом є те, що інформація у відкритих джерелах зазвичай вторинна. Якщо говорити про ЗМІ, то ці ресурси, навмисно чи ні, відображають суб'єктивні погляди власника, редактора або автора матеріалу. Тому необхідно враховувати, що у відкритих джерелах найбільш достовірною є інформація про минулі події, з якої мало реально скласти уявлення про плани, наміри конкурентів, про потенційні джерела нових загроз, треба визнати, що інформація, що забезпечує найбільш ефективні рішення (дії), як правило, недоступна для легальних методів. Для отримання достовірної інформації необхідно організувати інформаційно - аналітичну діяльність своєї фірми з охопленням не тільки «відкритою» інформації, а й інших, можливо більш «закритих» джерел, які виводять на першоджерела і дають доступ до головного - намірам опонентів.

При цьому потрібно враховувати, що значна частина сайтів національних інформаційних ресурсів безпосередньо створюються під конкретні політичні проекти або вибори – чи то парламентські, чи то

президентські. Разом з тим в Україні інформаційне суспільство має низку специфічних ознак, зокрема, мова йде про концентрацію засобів інформації та посилення впливу інформаційних та комунікативних груп, які є частиною фінансово-політичних груп, на політичні інститути та громадську думку, домінування у ЗМІ комерційних ток-шоу, бульварного телебачення, засилля, реклами та навіть і дезінформації. Орієнтація більшості видань на максимально широку, несегментовану аудиторію, продиктована комерційним інтересом залучення рекламодавців, майже неминуче призводить до їх таблоїдизації – часто навіть всупереч декларованими засновниками чи власниками цілям. Як наслідок – політичне життя й у тому числі події електоральних перегонів висвітлюються в стилістиці «жовтої преси» – сенсаційність витісняє об'єктивність і аналіз, домінує класичний формат таблоїда: короткі новини, яскраві заголовки та великі фотографії. І це якраз саме той формат, який влаштовує нашу політичну еліту – читачі, як і телеглядачі, з більшою охотою стежать за скандальними повідомленнями та неперевіреними чутками, ніж прагнуть отримати якісну інформацію для роздумів і осмислених рішень. В Україні склалася така ситуація, що медіаринок та різні ЗМІ належать медіа-холдингам, які мають у своїй власності не один канал, власники яких переслідують свої інтереси.

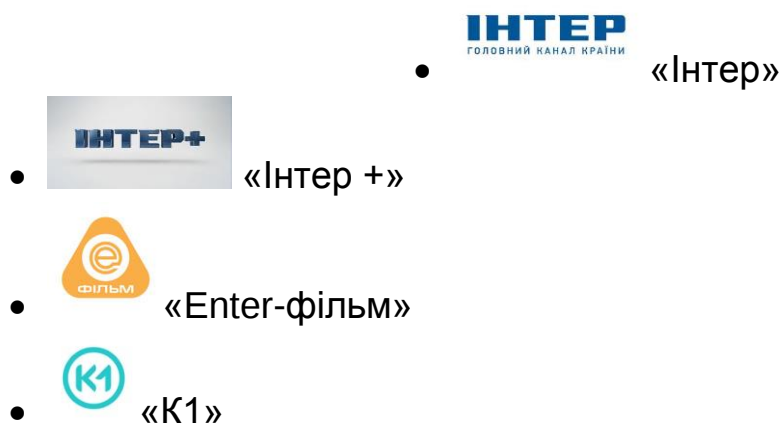
Для більш глибокого усвідомлення змісту інформації, яку ми отримуємо з відкритих джерел, нижче подано узагальнення різних видів відкритих джерел інформації з даними про їх власників чи «близьких» до них осіб.

U.A. Inter Media Group Limited.

<http://www.uaimg.com>



Акціонер – **Хорошковський Валерій Іванович**
Структура групи:



-  «K2»
-  «HTH»
-  «МЕГА»
-  «MTV-Україна»
-  «Піксель»

А також відоме інформаційне агентство "Українські Новини".

Інтернет-ресурс: www.ukranews.com 

Інформаційне агентство "Українські Новини" працює на інформаційному ринку України з 1993 року й впевнено займає провідну позицію серед основних постачальників ділової й політичної інформації про Україну.



Група «1+1» - 100% своїх українських активів належить компанії Harley Trading Limited, яка належить українському бізнесмену **Ігорю Коломойському**, співвласнику групи «Приват» 45% акцій. <http://www.1plus1.ua>.

В групу входять:

-  «1+1»
-  «2+2»
-  «TET»
-  «Кино»
-  «Сити»



- «Уніан-ТБ» та відповідно інтернет-ресурс «УНІАН» www.unian.net



<http://www.scm.com.ua>.

Фінансова промислова група

власником якої на 100% є **Рінат Ахметов**.



«**Медиа Группа Украина**» - входить до складу АТ «Систем кепітал менеджмент».
<http://mgukraine.com/>

До медіа-холдингу



входять:

Телеканал "Україна"



- Телеканал "Футбол"



- Телеканал "Донбас"
- регіональний канал «Сігма ТВ»
- регіональний канал «Сфера ТВ»
- Телеканал "Футбол+"



- Компанія «Digital Screens», яка розвиває відео сервіс ліцензійного контенту oll.tv
- Сейлс-хаус «Медіапартнерство»
- Продакшн-компанія «Теле Про»



- акціонер холдингу порталів «United Online Ventures» (UOV)

45,9% акцій, що об'єднує
«bigmir.net», «tochka.net» та «i.ua»



Український медіа холдинг.

<http://umh.ua>

УМН — активно розвиваюча мультимедійна група у Східній Європі, управляюча портфелем більш ніж 50 брендів. В Україні компанія займає лідируючі позиції на ринках Інтернету (входить в ТОП-5, серед яких Google, Mail.ru і Yandex), радіо та преси, в Росії – активно розвивається і входить в топ-10 гравців видавничого ринку.

Засновник і Президент компанії **Борис Ложкін**.

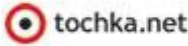
Партнери:

- **Борис Боголюбов** – старший партнер по медіапроектам і телекомпаніям, рівний партнер **Ігоря Коломойського** групи «Приват» (45% акцій).
- **Рінат Ахметов** – партнер по вище згаданих «United Online Ventures» (UOV) 45,9% акцій, решта 54,1% цінних паперів знаходяться в управлінні UMN group («bigmir.net», «tochka.net» та «i.ua»).
- **Петро Порошенко** – партнер-співвласник новинарного журналу «Корреспондент», сайту «Korrespondent.net» та інтернет-порталу «Bigmir.net».

У сфері Інтернету (це 45% українських інтернет-користувачів) до компанії входять:

1. Портали:

•  www.Bigmir.net

•  www.Tochka.net

•  www.I.ua

• www.Vgorode.ua.

2. Новинарні сайти:

-  www.Korrespondent.net



- www.Segodnya.ua



- www.KP.ua



- www.Focus.ua



- www.AiF.ua



- www.Novynar.com.ua

3. Спортивні:

- www.Football.ua
- www.iSport.ua

4. Фінанси:

- www.Dengi.ua
- www.Ricardo.com.ua

5. Lifestyle:

- www.Gloss.ua
- www.Tv.ua

Радіо

4,5 млн. слухачів на день, 65 міст ефіру, 70% населення України на території покриття радіостанцій UMN.

В управлінні групи знаходяться 4 мережевих радіостанцій:



- «Авторадіо»
- «Петро FM»
- «Наше радіо»
- «Europa Plus»

Видавничий бізнес

27% ринку читання в Україні, №1 щодо реклами та 75% у частці ділової преси, а саме:



- «Теленеделя»
- «Футбол»



- «Комсомольская правда»
- «Фокус»



- «Корреспондент»
- «Forbes»



Група **EastOne** – міжнародна інвестиційно-консалтингова група, яка створена у 2007р. **Віктором Пінчуком**. <http://eastonegroup.com>.



Входить у **EastOne**.

<http://www.starlightsales.com.ua/>.

До StarLightMedia входять шість телеканалів:

-  Новий канал

-  СТБ

-  ICTV

-  M1

-  M2

-  QTV

Та два сейлз-хаузи:

- StarLight Sales (реалізує пряму рекламу на телеканалах групи та каналі «Перший канал. Всесвітня мережа» в Україні).
- StarLight Brand Content (реалізує спонсорство, продакт-плейсмент, медіа-підтримку тощо).

Також в структуру **EastOne** входять:

-  газета «Факты и комментарии» <http://fakty.ua/>;

-  Видавництво «Економіка» <http://ekonomika.ua>:

-  журнал «ИнвестГазета»

-  портал «ДЕЛО.UA»

-  ТОП-100

-  MMR

Перелічене вище не є повним списком потужних ЗМІ, але вони були вказані саме з мотивів «які у всіх на слуху», а, отже, охоплюють значну аудиторію.

Як загальний висновок до даного розділу зазначимо: **термін «конкурентна розвідка» дуже близький до терміну «інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання».** Інформаційно-аналітична робота є основним напрямом роботи конкурентної розвідки, а іноді ці поняття можна розглядати як синоніми. Адже, головною метою інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки діяльності суб'єкта господарювання є своєчасне викриття на ранній стадії заходів безпосередньої підготовки певних сил для нанесення збитків підприємству та забезпечення відповідних їм дій, а також добування необхідної інформації для планування, підготовки і проведення заходів з метою недопущення можливого негативного впливу.

Використані джерела:

1. Мочерний С.В. Економічний потенціал України : економічна енциклопедія / С.В.Мочерний – К. : “Академія”, 2008. – Т. 1. – 422 с.
2. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2657-12>.
3. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике / К.Шеннон. – М. : Изд-во иностранной литературы, 1963. – 830 с.
4. John von Neumann: The Early Years, the Years at Los Alamos, and the Road to Computing [Електронний ресурс]. – Режим доступу до статті : <http://www.siam.org/news/news.php?id=39>.
5. Общество аналитиков и профессионалов конкурентной разведки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://scip.org.ua/>.
6. Криппендорф К. 36 стратегий для победы в эпоху конкуренции / К.Криппендорф. – М. : The Art of the Advantage, 2005. – 256 с.
7. Почепцов Г.Г. Теорія комунікацій / Г.Г.Почепцов. – К. : ВЦ «Київський університет», 1999. – 308 с.
8. Неизвестный В.Я. Пропп: Древо жизни. Дневник старости. Переписка / В.Я.Неизвестный. — СПб. : Алетейя, 2002. — 478с.
9. Малюк А.А. Інформаційна безпека: концептуальні й методологічні основи захисту інформації / А.А.Малюк. – К. : Гаряча лінія-Телеком, 2004. – 280 с.
10. Полякова Л.П. Разработка информационно-аналитической системы органа регионального управления (на примере управления образованием) : дис. ... канд. наук по государственному управлению : 25.00.02 / Л.П.Полякова. – Донецк, 2004. – 186 с.
11. Тривайло А.Ю. Формування системи інформаційного забезпечення управління діяльністю керівника торгового підприємства : дис. ... канд. екон. наук : 08.10.01 / А.Ю.Тривайло. – К., 2000. – 203 с.
12. Бакуменко В.Д. Формування державно-управлінських рішень: проблеми теорії, методології, практики : монографія / В.Д.Бакуменко. – К. : Вид-во УАДУ, 2000. – 328 с.
13. Кадышева Е. SWOT-анализ: сделай качественно [Електронний ресурс] / Е.Кадышева. – Режим доступу до статті : http://www.denga.com.ua/index.php?option=com_content&task=view&id=1005.
14. Друкер Питер Ф. Энциклопедия менеджмента: Весь Питер Друкер в одной книге: лучшие работы по менеджменту, написанные за

60 лет ; пер. с англ. – М. ; СПб. ; К. : Издательский дом «Вильямс», 2004. – 421 с.

15. Экспертные оценки в социологических исследованиях / С.Б.Крымский, Б.Б.Жилин, В.И.Паниотто и др. ; отв. ред. С.Б.Крымский ; АН УССР. Ин-т философии. – К. : Наукова думка, 1999. – 320 с.

16. Волкова В.Н. Искусство формализации: от математики – к теории систем и от теории систем – к математике / В.Н.Волкова. – СПб. : Изд-во СПб ГТУ, 2000. – 199 с.

17. Рабочая книга по прогнозированию ; отв. ред. И.В.Бестужев-Лада. – М. : Мысль, 1982. – 430 с.

18. Теория прогнозирования и принятия решений : учеб. пособие ; под ред. С.А.Саркисяна. – М. : Высшая школа, 1977. – 351 с.

19. Хан Дитгер. Планирование и контроль (Пик): концепция контроллинга / Дитгер Хан ; пер.с нем. А.А.Турчак. – М. : Финансы и статистика, 1997. – 800 с.

20. Кукушкина С.Н. Метод Дельфи в форсах-пректах [Электронный ресурс] / С.Н.Кукушкина. – Режим доступа : <http://www.hse.ru/data/160/971/1237/%D0%9A%D1%83%D0%BA%D1%83%D1%88%D0%BA%D0%B8%D0%BD%D0%B0.pdf>.

21. Delphi method. Definition and Historical Background [Электронный ресурс]. – Режим доступа до статті: <http://www.iit.edu/~it/delphi.html>.

22. Юдицкий С.А. Сценарный подход к моделированию поведения бизнес-систем / С.А.Юдицкий. – РАН ; Институт проблем управления им. В.А.Трапезникова. – М. : СИНТЕГ, 2001. – 106 с.

23. Леонтьев В. Экономические эссе. Теория, исследования, факты и политика / В.Леонтьев. [пер. с англ.]. – М. : Политиздат, 1990. – 513 с.

24. Черняк Ю.И. Системный анализ в управлении экономикой / Ю.И.Черняк. – М. : Экономика, 1975. – 191 с.

25. Кох Р. «Закон Парето или Принцип 80\20» [Электронный ресурс] / Р. Кох. – Режим доступа до статті : <http://www.elitarium.ru/print.php?id=1995&npage=1>

26. Телешун С.О. Політична аналітика, прогнозування та політичні консультації / С.О.Телешун, А.С.Баронін. – К., 2001. – 112 с.

27. Доронин О. Аналитическая обработка материалов открытого доступа / О.Доронин, Г.Бочкарьова. – М. : Изд-во. Моск. ун-та, 2004. – 119 с.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте зміст поняття «інформаційно-аналітичне забезпечення безпеки підприємства».
2. У чому полягає суть та особливості інформаційно-аналітичної роботи?
3. Яка мета та завдання інформаційно-аналітичної роботи?
4. Назвіть принципи інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємства.
5. Які функції інформаційно-аналітичної роботи?
6. Що Ви розумієте під засобами інформаційно-аналітичної роботи?
7. Які є рівні та форми інформаційно-аналітичної роботи?
8. Назвіть критерії оцінювання інформації.
9. Які основні етапи інформаційно-аналітичної роботи?
10. Що означає планування інформаційно-аналітичної роботи?
11. Що таке пошук інформації в інформаційно-аналітичній роботі?
12. У чому полягає процес оброблення інформації в засобах масової інформації?
13. Які принципи написання аналітичних документів?
14. Визначте характерні ознаки інформаційної та аналітичної діяльності.
15. У чому полягає зміст управління інформаційно-аналітичною діяльністю?
16. Яке завдання та місце аналітики в сучасних інтелектуальних технологіях?
17. Назвіть основні підходи до розуміння потреби в здійсненні інформаційно-аналітичної діяльності на підприємстві.
18. Дайте визначення методології інформаційно-аналітичної діяльності.

Завдання для практичних занять:

1. Визначте основні відмінності між інформаційною та аналітичною діяльністю.
2. Обґрунтуйте етапи інформаційно-аналітичної діяльності.
3. Складіть план написання аналітичного дослідження про компанію-конкурента.

Ситуація для аналізу 1

«...Політико-стратегічні питання світової важливості слід довірити новому органу, членами якого стануть Сполучені Штати Америки,

Великобританія і Франція. Цей орган повинен взяти на себе відповідальність за ухвалення спільних рішень зі всіх політичних питань, що впливають на безпеку у всьому світі і за розробку, а за необхідності, і втілення в життя стратегічних планів, особливо тих, які пов'язані із застосуванням ядерної зброї. Він також повинен буде нести відповідальність за можливу організацію оборони окремих оперативних регіонів, таких як Північний Льодовитий, Атлантичний, Тихий та Індійський океани. Ці регіони можна буде, якщо виникне така потреба, розділитися на окремі підрайони...».

Творчі завдання:

Використовуючи відомі Вам методи та способи аналізу документів, спробуйте дати відповіді на питання:

1. Хто автор цього документа?
2. Кому адресовано цей документ?
3. В який історичний період створено цей документ?
4. Про які події йде мова в документі?
5. Як називається цей документ?
6. Дата підписання документа?
7. Про що замовчується в цьому фрагменті документа?

Ситуація для аналізу 2

Концерн «Атлант» включає 8 фірм та 17 підприємств, загальна кількість співробітників близько 10 000 осіб. Сфера діяльності – легка промисловість, взуття, верхній одяг, аксесуари та супутні товари. До складу концерну входять як виробничі, так і торгові підприємства. Деякі з них пов'язані єдиним циклом від виготовлення до реалізації. Основний конкурент – холдинг «Мандарин» об'єднує 30 фірм та 20 підприємств. У цей час «Мандарин» застосовує активну експансію на ринку, викидаючи на продаж якісну й досить дешеву продукцію, яка не поступається зарубіжній за якістю, проте в кілька раз дешевша.

Одночасно, на прилавках обох організацій зібралась значна кількість зимового сезонного взуття. Представники «Атланта» отримали інформацію про те, що «Мандарин» планує почати сезонний розпродаж через місяць.

Керівництво «Атланта» планувало розвиток нового перспективного напрямку, проте програма й досі залишилась не реалізованою.

Творчі завдання:

1. Проаналізуйте ситуацію та запропонуйте концептуальні варіанти вирішення ситуації для «Атланта».

2. Визначте джерела отримання інформації про діяльність «Мандарину».

3. Запропонуйте правові механізми отримання конкурентної переваги для «Атланта».

Ситуація для аналізу 3

Під час здійсненні візуального спостереження за об'єктом (два керівники фірм з виробництва побутової техніки, які є Вашими прямими конкурентами розмовляли за столиком у ресторані), Вам вдалося записати досить цікаву розмову на диктофон. Зважаючи на той факт, що в ресторані голосно лунала музика і Ви були на далекій відстані від об'єкта, розмова була записана не повністю.

Ось текст того, що вдалося відтворити:

«Яка була. Машина зламалась на метро метро бачив палаючий будинок, кажуть, що у дах вдарив скільки пожежних зібралось..... давай про справи. Вчора зустрічався з Н. у ресторані «Ар.....». Ти знаєш, він був одягнутий у таку кольорову Розмова цікава. Він пропонує своє співробітництво у встановленні контакту з нашим основним каже, що у нього великі і йому терміново потрібні гроші. Можна взяти його на і тим самим вирішити всі наші..... Зможемо і ринок буде наш. Основне обговорити умови з його у них потужна група і не віддадуть цей шматок. На розмову з потрібно послати нашу У нього великий і його Тільки це зробити після..... з Н. З ним буду я. А Н. організує зустріч з нашим»

Творчі завдання:

1. Відтворіть по можливості розмову.
2. Визначте її цільову спрямованість.

Розділ 4

Міжнародний досвід організації економічної безпеки підприємств та місце конкурентної розвідки в її забезпеченні

4.1. ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА ОРГАНІЗАЦІЇ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ В ЄВРОПЕЙСЬКИХ ТА АМЕРИКАНСЬКИХ КОМПАНІЯХ

Формування глобальної економічної системи, перехід до нової парадигми економічного розвитку – інформаційного суспільства, динамізація конкурентного середовища потребують принципово нових підходів до стратегічного процесу. Окрім цього, наявні інструменти, методики й алгоритми стратегічного аналізу та розробки маркетингових стратегій, зокрема міжнародних, не набули відповідного поширення у вітчизняному бізнесі.

На сьогоднішній день конкурентна розвідка – складова частина корпоративної культури ведення сучасного бізнесу. Для виживання підприємства в умовах конкурентної боротьби вкрай необхідною стає розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо.

Саме тому цікавим для вітчизняного бізнесу буде досвід найбільш успішних у цій сфері міжнародних компаній.

Організація конкурентної розвідки: рекомендації від компанії Avnet.

У світовому масштабі компанія Avnet відома як другий за величиною постачальник електронних компонентів, комп'ютерного устаткування, периферійних пристроїв, програмного забезпечення й відповідного сервісу. У північноамериканському регіоні фірма є лідером ринку з часткою 25 % (завдяки придбанню компанії Marshall Industries). Головним конкурентом Avnet виступає Arrow Electronics Inc., чия частка ринку складає 24 %. Другий за величиною конкурент – німецька фірма VEBA Electronics, що контролює 13 % ринку [1, с. 124].

Нині КР – невід'ємна частина використовуваної в компанії Системи стратегічного менеджменту, в рамках якої вона пов'язана з глобальним стратегічним плануванням, визначенням бюджету й оцінкою результатів діяльності та інвестиційною активністю. Бюро ділової інформації (БДІ) компанії складається з восьми осіб, які відповідають за конкурентну розвідку. БДІ відіграє важливу роль у збільшенні ринкової вартості компанії. Воно допомагає вищому менеджментові усвідомити, що варто

робити як із стратегічної, так і з структурно-організаційної точок зору, щоб ефективно конкурувати з прямими і непрямими конкурентами в динамічній ринковій економіці. Крім того, від команди КР очікують рекомендацій і направляючих вказівок.

Суть стратегічного контролю полягає в «точному влученні в мету». А КР «підсвічує мету». КР може бути функціональним елементом системи стратегічного менеджменту. У компанії Avnet конкурентна розвідка входить у структуру стратегічного планування [2, с. 23].

Коли генеральний директор компанії Avnet бере участь у різних заходах веде ділові переговори, бере участь у конференції, зустрічається з постачальниками або клієнтами, його виступи ретельно готуються і з великою майстерністю редагуються фахівцями з КР. Які причини такої ролі КР? Одна з причин – це можливість привернути увагу до діяльності команди КР, оскільки фахівці КР володіють ключовою інформацією, що і буде обговорювати генеральний директор (наприклад, частка ринку). Роль КР має стратегічний характер і її основні функціональні завдання лежать у сфері стратегічного аналізу.

Крім традиційних суперників, існує також багато невеликих фірм, що діють у специфічній ринковій ніші, і в той чи інший момент часу створювали проблеми для компанії Avnet. КР стежить за діями цих фірм, причому більш пильно за непрямими конкурентами.

Щоб діяльність фірми була успішною, потрібні дві речі: стратегічна й організаційна ефективність. А невід'ємною її частиною є конкурентна розвідка.

Однак завдання БДІ полягають не тільки в оцінюванні стратегічної ефективності з позиції бенчмаркінгу, але також у тому, щоб дослідити внутрішні переваги та ризики і порівняти можливості й досягнення з досягненнями в цій сфері конкурентів. Діяльність конкурентної розвідки включає такі елементи:

1. система глобального стратегічного планування й менеджменту. Це процес стратегічного мислення і планування в компанії Avnet. Він реалізується в глобальному масштабі, що дає постійний цілодобовий доступ до внутрішньої корпоративної мережі в автоматичному режимі;

2. бюро ділової інформації. Функція БДІ у процесі планування полягає в тому, щоб гранично чітко зрозуміти, які стратегічні імперативи стоять перед керівниками основних напрямів діяльності. Підрозділ стратегічного планування постачає БДІ необхідну інформацію й одержує таку ж цінну інформацію від БДІ. Тобто існує ефективно налагоджена система зворотних зв'язків;

3. бізнес-планування й аналіз/вимір результатів діяльності. Поточне (операційне) фінансове планування вбудоване в систему стратегічного менеджменту. Воно становить механізм перевірки процесу нашого стратегічного планування. Усі масштабні ідеї, що приходять із системи глобального стратегічного планування, перевіряються й проходять аудит через облік результатів діяльності і процес операційного фінансового планування;

4. взаємодія з інвесторами. Основна роль цього аспекту стратегічного менеджменту Avnet полягає в тому, щоб повідомляти зовнішнім користувачам – інвесторам і потенційним акціонерам – про свою стратегічну діяльність, а також досягнення конкурентних переваг і розміри прибутку на вкладений капітал [2, с. 25].

Вся зазначена інформація надходить до Системи управлінської інформації (СУІ), доступну через Інтранет компанії. Дані, отримані під час операційного планування, вводяться в СУІ. Це дає можливість топ-менеджерам корпорації щодня «зчитувати» з цієї «приладової дошки» необхідні зведення й відслідковувати, наскільки успішно виконується стратегічний план компанії.

КР «вмонтована в саму тканину» організації. У компанії розуміють, що інформація – це могутня зброя. Власна стратегія команди полягає в тому, щоб стати в компанії Avnet постачальниками інформації. Коли ви стаєте єдиним постачальником інформації в організації, досить важко вас потіснити. Діяльність БДІ – це елемент інфраструктури, а також складовий елемент процесу стратегічного планування.

Традиційно процес роботи КР складається з трьох етапів: збирання даних, їх аналіз і результат. Однак описаний вище процес є недостатнім. Виграшна формула полягає в тому, щоб впливати, отже, необхідна ще одна ланка. Ви повинні дати рекомендації. Ви повинні сміливо вийти вперед і сказати топ-менеджерові (або іншому адресатові): «Виходить, так...». **У цьому виграшна формула КР [3].**

Один із методів, що використовується в компанії Avnet, – побудова Матриці стратегічних переваг (МСП): дані про своїх конкурентів заносяться в матрицю розмірності 2x2, вказуючи їхній прибуток на вкладений капітал і збільшення обсягу продажів. Така робота проводиться з метою усвідомлення, наскільки Avnet здатна створювати додану вартість порівняно зі своїми конкурентами. Прибуток на вкладений капітал дає дуже приблизну оцінку приросту доданої вартості. Це відсилає до пріоритетної мети – збільшення ринкової вартості компанії Avnet. Саме в інтересах акціонерів аналізується здатність нарощувати продажі й забезпечувати окупність інвестицій.

Ці інструменти й методи можна використовувати, щоб проводити аналіз і робити оцінки. Але потім необхідно переходити до рекомендацій. До того ж не можна беззастережно покластися на магічні властивості і витонченість цих методик.

Результати діяльності конкурентної розвідки це насамперед інформація, яку можна перетворити в дію. Іншими словами, вона дає тим співробітникам, що приймають у компанії рішення, можливість ознайомитися з масивом узагальненої інформації і прийняти потрібні рішення. Але Ви ніколи не схилите їх до якихось дій, якщо не поясните їм їхнє значення, оскільки часто в менеджерів просто немає часу на те, щоб спокійно все обмірковувати. **Коли Ви починаєте реально відігравати направляючу роль, Ви починаєте впливати.**

Стратегічне позиціонування конкурентної розвідки в корпорації можливе двома способами. По-перше, можна подумати, як краще грати в ту ж саму гру. У такому випадку Ви зосереджуєтеся на тім, що вже існує на сьогоднішній день, – на Вашому стратегічному конкурентному положенні й намагаєтеся допомогти вищому керівництву поліпшити його. Однак, якщо Ваша галузь рухлива і перебуває в процесі змін, як це відбувається з Avnet, то не можна просто обмежитися тим, що є на цей момент. У цьому випадку Ви повинні зрозуміти, як допомогти вищому менеджментові грати інакше, тобто визначити нових потенційних клієнтів, нових постачальників, а також з'ясувати, на які нові ринки можна вийти. Інакше кажучи, Ви «висвічуєте» нові цілі, до обмірковування й планування яких варто приступити. Щоб досягти успіху, треба вміти застосовувати обидва підходи.

Створення програми конкурентної розвідки «світового класу» компанії Telecoms.

Ключовий чинник ефективної діяльності конкурентної розвідки в компанії Telecoms – це чітка система взаємодії між групою КР та іншими підрозділами організації. На успіх також впливають взаємостосунки з основними процесами бізнесу й «розміщення» групи/відділу КР в організаційній структурі компанії. Зрозуміліша з інтуїтивної точки зору властивість програми КР, що визначає ефективність, це «портфель» пропонованих послуг і те, як вони використовуються для підтримки процесу ухвалення рішень у компанії. Нарешті, все більшу роль має технічна інфраструктура, яка слугує для збирання, узагальнення й поширення даних КР і впливає на здатність компанії використовувати активність корпоративної розвідки як ефективний засіб для успішної конкуренції.

Корпоративна культура: необхідно нейтралізувати синдром «інформація – це влада» вважають у компанії.

Чому в одних компаніях керівники, що ухвалюють відповідальні рішення, постійно одержують потрібну інформацію, а в інших – тільки малокорисні огляди? Немає сумнівів в тому, що одна загальна межа, характерна для ефективних розвідувальних операцій, як в державному секторі, так і в приватному бізнесі – **це безпосередня участь у них вищого керівництва**. Професор Бен Джілад з університету Rutgers, визнаний експерт зі створення ефективних систем конкурентної розвідки, сказав: «Будь-яка програма конкурентної розвідки, яка не була ініційована або, принаймні, рішуче підтримана і використана топ-менеджментом, приречена на забуття і не впливатиме на ухвалення рішень» [8, с. 43].

В успішних програмах підтримується міцний контакт з вищим керівництвом для того, щоб із самого початку визначити його потреби в розвідувальній інформації, точно сфокусувати свої зусилля і потім не тільки регулярно поставляти керівництву дані, але й зробити його учасником процесу КР. Звичайно, у топ-менеджерів є відмінні джерела інформації, а великий досвід допомагає їм ефективно інтерпретувати інформацію.

У будь-якій організації завжди можна знайти велику кількість “неявної”, тобто такої, яка не використовується, конкурентної інформації. Є дві головні причини того, що вона не використовується. Люди часто думають, що, притримуючи інформацію, вони посилюють свій вплив в організації або вважають, що для того, щоб поділитися інформацією, потрібно витратити багато зусиль. Перша причина – це часто «культурна спадщина» минулого телекомпаній, які колись були державними, або звичка «вибудовувати китайську стіну», щоб захистити інформацію, впроваджена у свідомість співробітників органами державного нагляду. Друга причина пов’язана із ступенем обізнаності й наявністю ефективних каналів комунікації всередині компанії.

Синдром «інформація – це влада» був названий другим за значущістю бар’єром при впровадженні системи «управління за допомогою знань» у недавньому дослідженні процесів створення й обміну інформацією у великих компаніях. Ми виявили, що він особливо характерний для співробітників компаній, в яких було недавно скасоване державне нормативне регулювання, оскільки вони бояться можливих скорочень штату і вважають, що, «притримуючи інформацію», вони можуть підвищити шанси на те, щоб зберегти свою роботу. Проте те ж саме дослідження виявило, що майже в половині компаній обмін інформацією тим або іншим способом заохочується. Хоча в дослідженні

жодна з компаній не робила цього систематично, акцент на роботу в «командах» і корпоративні цінності й заохочення внеску в процес КР, за отриманими даними, були дуже ефективними заходами підвищення обміну інформацією [3].

Також у компанії виявили, що, враховуючи відмічений вище «перетин» різних напрямів бізнесу, нерідко різні підрозділи однієї і тієї ж компанії сприймали один одного як конкурентів. Немає ніякого засобу для вирішення цієї проблеми, потрібно підкреслювати, що всі працюють на благо акціонерів і головна мета – це не максимізація прибутків того або іншого підрозділу, а загальний успіх і максимальний прибуток всієї компанії. Ще одне невіддалене рішення – це обмежити доступ до інформації КР, щоб тільки її частина була доступна для всіх співробітників компанії, а доступ до іншої мали б тільки співробітники того або іншого підрозділу. Цей підхід, звичайно, не оптимальний, оскільки основна мета – збільшити потоки інформації і розширити інформаційні канали. Один з маловідомих законів Меткалфа свідчить, що цінність інформаційної мережі зростає експоненціально при збільшенні кількості терміналів для доступу до мережі (і кількості користувачів). Отже, обмеження доступу до даних КР зменшує користь, яку вони можуть принести.

Важливий і при цьому простий спосіб посилити обмін інформацією в компанії – полегшити його і прибрати перешкоди, що заважають йому. У всіх компаніях, в яких проводили інтерв'ю, окрім однієї, є «гаряча лінія» для КР. Одним з перших кроків програми КР повинно бути створення ефективних каналів для збирання даних конкурентної розвідки. Телефонний номер «800», за яким можна у будь-який час повідомити інформацію, адреса електронної пошти, куди можна надіслати інформацію КР, періодичні брифінги для співробітників відділів продажів і маркетингу, на яких вони можуть повідомити інформацію про конкурентів, – ось приклади методів, використовуваних у компаніях для збирання даних КР. Ще один важливий параметр – це усвідомлена цінність інформації, що повідомляється, з погляду тих, хто це робить. Впровадження в компанії систематичної і дієвої моделі комунікацій, що бере до уваги запити різних категорій користувачів, допомагає підвищити реальну цінність інформації КР [3].

Один із способів забезпечити ефективний обмін інформацією в організації і «зламати перегородки» між підрозділами – це створення добре продуманого процесу збирання інформації. Багато телекомунікаційних компаній, погано знайомі з концепцією конкурентної розвідки, намагаються збирати дані про різні параметри зовнішнього середовища компанії, не продумавши процес, план, організаційні основи

КР, за допомогою яких тільки й можна створити ефективну й довготривалу програму КР. У результаті вони часто зазнають невдач, оскільки вищі керівники, що ухвалюють рішення, не одержують інформацію, яку можна використовувати на практиці для вироблення стратегії компанії.

Для того, щоб компанії повною мірою усвідомили користь від конкурентної розвідки, яка допомагає виробляти і реалізовувати стратегію, дуже важливо, щоб конкурентна розвідка велася систематично й регулярно та була включена в організаційну структуру компанії. Дуже часто компанії вважають, що вони можуть спростити процес КР і тому «випадає» один або кілька компонентів. У типовому випадку «під ніж» потрапляють аналіз і опрацювання даних, і як підсумок програма виявляється погано продуманою, а керівники одержують під назвою даних конкурентної розвідки тривіальні інформаційні зведення.

Жоден з елементів процесу КР не може існувати сам по собі, всі вони взаємопов'язані й допомагають один одному.

Успішні програми конкурентної розвідки за визначенням повинні відповідати потребам користувачів і давати дані, що задовольняють запити керівників, які ухвалюють рішення.

Організація конкурентної розвідки у корпорації Херох.

У 1960-х роках корпорація Херох представила першу офісну копіювальну машину Херох 914. Ця подія змінила сам спосіб ведення бізнесу і понад десять років фірма Херох була «власником» ринку копіювальної техніки. Пізніше саме японці змусили компанію активно впроваджувати технології конкурентної розвідки [4, с. 77].

Коли в 70-х роках японці вивели на ринок свої копіювальні апарати, у компанії особливої уваги на це не звернули. Зрештою, технологію винайшли спеціалісти Херох. Цей факт тривалий час заспокоював керівництво компанії, але саме ця ситуація і змусила звернутися до конкурентної розвідки. У перших повідомленнях йшлося про те, що японці продають свою продукцію, яка була практично аналогічною продукції Херох, але за нижчими цінами. Відповідно, компанія почала втрачати свій ринок.

Спочатку вважали, що в японських товарах повинна бути неналежна якість. Але це виявилось не так, товари японців абсолютно відповідали всім стандартам якості. У компанії вважали, що при такій ціновій політиці японці не можуть отримувати належних прибутків, проте і ця думка виявилася хибною. Насправді японці витратили на завоювання ринку в два рази менше часу, робили в чотири рази менше змін конструкції і мали втричі менші витрати. У період з 1976 по 1982 рік частка ринку компанії

Хегох скоротилася наполовину. Тільки після цього у компанії звернули серйозну увагу на проблему конкуренції [3].

Керівництво компанії вирішує відправити у філію фірми в Японії – компанію Fujі Хегох спеціалістів для збирання розвідувальної інформації про японські компанії – прямих конкурентів Хегох. Після повернення в Сполучені Штати результати досліджень дали змогу розробити нову стратегію якості, що допомогло компанії повернути колишню частку ринку й зайняти лідируюче положення у своїй галузі.

Одним з основних напрямів нової стратегії була робота, спрямована на поліпшення задоволення запитів споживачів і якості продукції шляхом надання гарантії повернення грошей за товар, якщо клієнт вирішив його повернути. Раніше, якщо покупець був незадоволений копіювальною машиною Хегох, він міг скаржитися місяцями при цьому компанія втрачала довіру клієнта.

У компанії досить чітко розуміють, що для того, щоб залишатись лідером на ринку ні на одну хвилину не можна втрачати пильність. Тому конкурентною розвідкою займаються на трьох рівнях.

На глобальному рівні: підрозділи КР розробляють продукцію і послуги для конкретних споживчих сегментів. Усіма способами вони «ловлять» інформацію, що може вплинути на довгострокові або стратегічні плани.

На національному рівні: Управління операцій із клієнтами, яке знаходиться у США, збирає і використовує дані конкурентної розвідки.

На регіональному рівні: по країні розкидано десятки бізнес-підрозділів по роботі з клієнтами. Менеджери, що займаються індивідуальним маркетингом, збирають та аналізують дані про ситуації на локальному ринку [8, с. 56].

Під конкурентною розвідкою розуміють цикл, що складається з чотирьох етапів: збирання інформації, її систематизація, аналіз і використання на практиці.

Одержану інформацію розподіляють за чотирма основними категоріями: компанії, продукти, канали і ринок.

Ці характеристики дають картину повсякденної діяльності конкуруючих фірм: «Чим зайняті конкуренти? На які патенти вони подали заявки? У яких злиттях компаній вони беруть участь і в які стратегічні альянси вступають?» Крім того постійно проводиться моніторинг законодавства та офіційних статистичних даних, аналіз територіальних місць розташування конкурентів, ведеться постійне спостереження за їхніми новими придбаннями. До уваги береться кожна угода, що укладається Alco або Danka – основними конкурентами. При цьому

досить важливо стежити за тим, що говорить конкурент, і так само важливо те, про що він умовчує. Одного разу керівник фірми Kodak Джордж Фішер висловився про своє бачення майбутнього компанії: як зауважив пан Фішер, воно за цифровими фотоапаратами, сумісними з персональними комп'ютерами. Можливості застосування таких апаратів величезні й конкурентна розвідка компанії у своїй аналітичній довідці наголосила на тому, що вони стануть провідним продуктом в асортименті Kodak. Про що Джордж змовчував, так це про роль копіювальних апаратів Kodak у загальній стратегії компанії [3].

Конкуренти також є незамінним джерелом інформації, що допомагає краще зрозуміти ваших покупців і їхні вимоги. Іноді конкуренти можуть помітити якісь тенденції, ринкові явища, з якими ви будете змушені боротися.

У компанії діє лабораторія оцінки конкурентів, завдання якої – навчитися в конкурентів всьому, чому тільки можливо. Тут фахівці ретельно вивчають продукцію конкурентів. Її спеціально закупають, розбирають на деталі і роблять звіт для інженерних працівників. Ця робота надзвичайно скрупульозна, її основна мета – зрозуміти кожну деталь, кожен дріб'язок, усі слабкі й сильні сторони продукції конкурентів, для того щоб випустити на ринок більш кращий продукт.

Якщо Ви думаєте, що розібрати на частини копіювальні машини – завдання не з простих, подумайте про літаки. Коли в 1958 році компанія Boeing представила реактивний лайнер Boeing 707, одну з цих моделей придбала для себе компанія Air France. Потім вони перегнали літак у Францію, в Тулузу і розібрали вроздріб, шматочок за шматочком. Вони не копіювали технологію, вони просто вчилися [3].

Переоцінити значення знання про конкурентів не можливо. Ви ніколи не знаєте, що відбудеться завтра в конкуруючій компанії. А на це треба зважати, треба знати, що думає Ваш конкурент, що планує і який продукт завтра появиться на ринку. На ринки оргтехніки постійно виходять нові гравці. Компанії, які ще кілька років тому не складали конкуренції Xerox, сьогодні є потужними гравцями ринку, одночасно з цим деякі з колишніх конкурентів вийшли з гри.

Наведемо кілька прикладів. Починаючи працювати в компанії Xerox, вважали найбільшою загрозою для фірми компанію IBM – гіганта в оргтехніці. А в цей час фірма Kodak розширювала свій асортимент, включаючи в нього, крім товарів для фотографування, копіювальні апарати тощо. Але як потужного конкурента їх ніхто не сприймав. Сьогодні це один з основних конкурентів на цьому ринку.

Тільки подумайте, як швидко міняється ситуація на ринку. Методи ведення бізнесу увесь час удосконалюються. Хто б міг купити вже готовий для роботи комп'ютер 20 років тому? Сьогодні Ви можете зайти у будь-який магазин, у якому реалізуються ПК, взяти комп'ютер, прийти додому і увімкнути його в розетку.

Як можна передбачити тенденції ринку? Ви можете звернутися до експертів, тих людей, які знають про Ваш ринок більше, ніж хто-небудь інший. Хто ж ці експерти? Це, в першу чергу, Ваші менеджери з продажу та споживачі.

У компанії Херох працює «гаряча лінія» з питань конкуренції. Вона використовується персоналом, що займається продажами, для повідомлення інформації про конкурентів. Через цих співробітників довідуються, яке положення конкуруючих фірм, хто потенційні клієнти, до яких галузей вони відносяться, які їхні вимоги і навіть чому вони закупають устаткування в конкурентів.

На початку 2000 року в компанії одержали інформацію про те, що якийсь конкурент уперше планує запропонувати обслуговування устаткування фірми Херох. Один із працівників служби сервісу конкурента сказав одному з фахівців із сервісу Херох, що його навчають обслуговуванню техніки Херох. Технік відправився до свого менеджера й інформація була передана “нагору” по каналах у групу конкурентної розвідки.

Конкурентна розвідка перевірила цю інформацію за допомогою трьох додаткових джерел, один із яких був досить очевидний – рекламне оголошення, що конкурент помістив у відповідній рубриці для людей, що мають досвід роботи з продукцією Херох. Це допомогло оголосити контрстратегію саме тоді, коли конкурент збирався запропонувати нову стратегію сервісу [3].

Однак цінну інформацію конкурентна розвідка одержує не тільки від своїх співробітників. Важливе місце займають клієнти. Постійно проводиться дослідження приблизно 5 мільйонів установ у Сполучених Штатах – які є реальними або потенційними споживачами продукції Херох. Питання, які їм задаються стосуються того, що вони найбільше цінують, що їм подобається і не подобається в конкурентах, які, на їх погляд, переваги і недоліки продукції Херох. Опісля анкетування відповіді заносяться в базу даних, до якої мають доступ агенти з продажу у всій країні. Якщо покупець анулює контракт на придбання продукції виробництва Херох, його обов'язково запитують, чому він так вчинив. Названа ним причина записується і зберігається разом з інформацією про товар. Ви здивувалися б, якби довідались як щиро клієнти хочуть з

Вами співробітничати. Це важливий елемент корпоративної культури будь-якої компанії [3].

У базі даних про конкурентів зберігається кілька тисяч одиниць. Оскільки всі ці дані надходять у загальну базу даних по США, у будь-якій країні є можливість доступу до цієї бази і таким чином можна довідатися, яка частка ринку фірми Canon або яка частка Ricoh у вказаному регіоні. Коли один з конкурентів виводить на ринок новий продукт, відомості про цей факт заносяться в базу даних. Персонал з продажу може використовувати свої ноутбуки для того, щоб занести в цю базу нову інформацію про продукт і його характеристики. Ці співробітники навіть мають можливість відсортувати клієнтську базу й вичислити, хто з покупців може бути особливо зацікавлений у новій моделі, запропонованій конкурентом. «Ми можемо повідомити нашим працівникам про те, наскільки відома споживачам наша марка на конкретному ринку, яка наша частка ринку порівняно з конкурентами і яка схильність визначеного клієнта купити або не купити товар у нас. Ми навіть можемо повідомити торговельним представникам, які з клієнтів схильні придбати останні технічні новинки» – заявляють у компанії.

Озброєні цією інформацією, менеджери з маркетингу можуть розробляти регіональні стратегії, а співробітники, які відповідають за продаж, можуть передбачати запити клієнтів.

У США все більше бізнес-шкіл пропонують сьогодні курси навчання конкурентній розвідці існує навіть курс навчання КР у мережі Інтернет, розроблений Пітербурзьким університетом [2, с. 27].

З огляду на аналіз використання можливостей конкурентної розвідки в компанії Херох можемо сформулювати кілька рекомендацій: зробіть конкурентну розвідку частиною Вашого маркетингу. Пов'яжіть її з кожною бізнес-операцією, на яку можуть вплинути дії конкурентів. Як тільки в руках у Вас з'являється така інформація, використовуйте її. Упевніться, що потрібні дані попадають до потрібних людей у потрібний час. І, насамперед, завжди знаходьте кращі шляхи задоволення потреб клієнтів; це залишається одним з найпотужніших способів виділитися серед конкурентів і гарантувати свій успіх.

Можливості конкурентної розвідки на прикладі компаній Fuld & Company, Cisco Systems, Dupont, Access to AT&T Analysts

Уважно стежать за діями один одного підприємства в тих галузях, де конкуренція велика й можна легко «випасти» із завойованої ніші ринку.

В останні роки з'явилася велика кількість консалтингових фірм, які спеціалізуються на наданні послуг, і підпадають під поняття конкурентної

розвідки. Аналогічні підрозділи створюються також у великих і дрібних компаніях.

Наприклад, американська консалтингова фірма, яка спеціалізується на конкурентній розвідці, Fuld & Company є професіоналом в оцінюванні ринкової кон'юнктури й аналізі ризиків. У своїй діяльності фахівці цієї фірми основну увагу приділяють пошуку та аналізу інформації, отриманої з відкритих джерел, включаючи засоби масової інформації, спеціалізовані бази даних (Lexis-Nexis, Dialog, Dow Jones), Інтернет, офіційну інформацію з державних і муніципальних звітів тощо.

Аналіз всіх отриманих з незалежних джерел даних допомагає оцінювати можливості конкурентів фірм, які є клієнтами фірми Fuld & Company, і давати рекомендації з ведення конкурентної боротьби.

На основі інформації, представленої консалтинговими компаніями або власними підрозділами конкурентної розвідки (КР), керівництво фірми може прийняти, наприклад, рішення про зміну стратегії маркетингу, закупівлю додаткового устаткування або закриття підприємств, що в короткостроковій перспективі може виявитися збитковим.

У Європі і США в багатьох великих компаніях збирання й аналіз бізнес-інформації про конкурентів і ринок проводиться на регулярній основі. У компанії Citicorp існує посада менеджера з конкурентної розвідки. Texas Instruments займається постійним відстеженням і аналізом контрактів, які виграли конкурентні компанії, що допомагає з'ясувати їхні технологічні переваги.

Корпорація Cisco Systems є провідним лідером створення новітніх інформаційних технологій. Зокрема, компанія активно працює у сфері розвитку Інтернет-технологій і електронної торгівлі. За твердженням журналу Fortune, Cisco, як жодна інша компанія у світі, здобула великих успіхів у політиці ефективного поглинання і злиття.

Відповідаючи на питання: «У чому причина успіху?», А.Ханафи, один з провідних менеджерів цієї компанії, що займається освоєнням нових напрямів бізнесу в Cisco, заявив: «...Ми буквально дихаємо і живемо конкурентною розвідкою. У нашій компанії дуже багато часу приділяється вивченню роботи конкурентів. Ми тісно працюємо з нашими менеджерами з продажів і безпосередньо зі споживачами нашої продукції, намагаючись розібратися в тенденціях, що складаються на ринку. Не слід шкодувати часу на роботу з тими, хто фінансує нові галузі бізнесу, оскільки в кінцевому результаті люди готові вкласти гроші в новачків, коли вони бачать у цьому перспективи, коли вони вважають, що можуть процвітати там, де ми поки що не присутні. У цьому насамперед полягає фундаментальне значення КР для нашого бізнесу» [3].

Ханафи підкреслив, що коли він і його команда оцінюють ступінь пріоритетності нових ринків, то вивчення конкурентів і перспектив нових технологій допомагає прийняти правильні рішення. «Конкурентна розвідка слугує ключовим моментом у мозковому штурмі для розуміння того, що відбувається на ринку». Нові придбання для Cisco – шлях до виходу на нові ринки. Але, за словами Ханафи, перш ніж прийнято остаточне рішення, обмірковуються й ретельно зважуються 10-15 різних варіантів. Рішення в основному ґрунтується на результатах конкурентної розвідки.

У компанії створена спеціальна група, що поєднує і дає можливість тісно взаємодіяти професіоналам КР у рамках усієї компанії. Вони регулярно зустрічаються і разом із представниками інших структур розробляють різні сценарії типу *«що буде, якщо...»*.

Інший приклад успішного функціонування КР у діяльності великої корпорації наводить доктор П.Норлінг, радник з перспективних технологій компанії Dupont. Він вважає, що «для компаній, які працюють у сфері високих технологій, конкурентна розвідка життєво необхідна».

Багато операцій злиття і поглинання, які здійснювала компанія, не були системно вивчені, а тому не дали очікуваного ефекту. Ситуація змінилася в останнє десятиліття зі створенням на підприємстві системи конкурентної розвідки у сфері новітніх технологій. Здобутки останнього часу пов'язані з новими технологіями, допомагають зменшити капіталоємність виробництва, а також вийти на нові сфери бізнесу.

Нині в компанії Дюпон працює група, що включає професіоналів конкурентної розвідки з кожного конкретного напрямку діяльності компанії. «Якби ми мали у своєму розпорядженні аналогічну службу конкурентної розвідки в 60-70-і рр., – зауважує П.Норлінг, – то сьогодні компанія була б зовсім іншою. Вона збільшилася б і вийшла на передові технології, відіграючи сьогодні провідну роль у біомедицині та інших сферах високотехнологічного бізнесу. Але цього, на жаль, не сталося» [3].

Незважаючи на те, що основне призначення КР – це підтримання прийняття управлінських рішень, сформована певним чином система КР може допомогти компанії вирішувати і багато інших завдань.

Нижче перераховані деякі можливості КР.

Передбачення змін на ринку.

Компанії, які фокусують зусилля своєї конкурентної розвідки на відстеженні змін на ринку, рідко зазнають невдач через події, що впливають на їхній бізнес. Навпаки, компанії, які не приділяють такої уваги, можуть незабаром стати банкрутами.

Класичний випадок неправильного оцінювання ринкових змін відбувся в 70-х рр. з американськими автомобілебудівними компаніями «Великої трійки» у Детройті (General Motors, Chrysler, Ford Motor Co.).

Підвищення цін на бензин і демографія нечисленних родин стали двома з кількох факторів, що змінили автомобільний ринок США. Американцям знадобилися невеликі автомобілі з малою витратою пального. Поки детройтські компанії «розгойдувалися», не поспішаючи задовольняти ці запити, японські автомобільні компанії, вивчивши тенденції розвитку ринку і плани своїх конкурентів, захопили нішу американського ринку малих автомобілів.

Передбачення дій конкурентів.

Компанія Bell Atlantic (оператор стільникового зв'язку) регулярно перевіряє зону покриття своєї мережі за допомогою мобільних лабораторій, здатних приймати радіосигнали ретрансляторів компаній-конкурентів. У такий спосіб вони намагаються визначити, чи не перейшла компанія-конкурент на резервні канали, передбачені на випадок розширення її мережі.

Ці додаткові канали не тільки забезпечили б підвищення якості послуг абонентам (наприклад, за рахунок зменшення кількості відмовлень на з'єднання), але й покращили б якість радіоприйому в областях, що прилягають до попередньої зони дії мережі.

Одержання інформації про під'єднання цих каналів конкурентом могло б означати, що компанія Bell Atlantic повинна діяти за власними планами під'єднання резервних каналів своєї мережі. Якби виявилось, що конкурент проводить польове тестування додаткових каналів, то компанія Bell Atlantic була б змушена або під'єднувати свої додаткові канали, або втратити своїх абонентів.

Якби Bell Atlantic не мала такої системи раннього попередження, вона могла б не довідатися про дії суперника, поки не стало б занадто пізно, щоб втримати абонентів від переходу до компаній із кращим сервісом і більшою зоною покриття.

Виявлення нових або потенційних конкурентів. Одну з найбільш досконалих систем конкурентної розвідки в діловому світі має американська компанія AT&T. Важливу роль у цій системі відіграє база даних, відома як «Access to AT&T Analysts» («Доступ до експертів AT&T»). Ця база даних містить інформацію приблизно про тисячу експертів, які можуть надавати за запитом свої послуги іншим службовцям компанії. Наприклад, службовця компанії AT&T можуть зацікавити конкретні сегменти китайського ринку телекомунікацій. Довідку з цього питання зможе підготувати експерт AT&T, який проживав раніше в Китаї і знайомий з китайським ринком.

Система КР проводить моніторинг найбільш важливих компаній-конкурентів, до яких АТ&Т виявляють найбільший інтерес (або стосовно яких надходить більше запитів). Звичайно це очікувані конкуренти, такі як Sprint або MCI, але не завжди. За словами менеджера з стратегічного планування М.Старка, одного разу в списку зненацька з'явилася компанія, про яку він ніколи не чув. Йому було доручено зібрати всю інформацію про цю компанію і з'ясувати, чому нею зацікавилися. У результаті проведеного розслідування з'ясувалося, що ця компанія зайнялася випуском продукції в секторі ринку, контрольованому АТ&Т. Система конкурентної розвідки попередила менеджмент АТ&Т про активність потенційного конкурента за кілька місяців до його реального виходу на ринок.

Вивчення успіхів та поразок конкурентів.

Сем Уолтон, засновник мережі універмагів Wal-Mart, був видатним представником тих бізнесменів, які вчаться на помилках та досягненнях інших. Він довідався, що багато клієнтів його конкурента – гігантської компанії Sears, яка займається роздрібною торгівлею, незадоволені тим, що часто залишаються без запасів за деякими товарними позиціями. Джерелом проблеми була нерозвинена дистриб'юторська система цієї компанії. Тому для себе Уолтон вирішив створити сучасну розподільну систему із власним автопарком, який забезпечив би необхідний його клієнтам сервіс.

Інакше Уолтон виявив погане ставлення адміністрації універмагів Wal-Mart до своїх роздрібних продавців. Він вирішив створити програму підготовки службовців, щоб сформувати дух корпоративності у продавців, які б називалися тепер «компаньйонами». Він заснував опціони для акцій і бонуси. Уолтон багато чого перейняв від досить успішного роздрібного торговця Дж.К.Пенні, який ще в 1913 р. вперше став називати продавців компаньйонами і надавати їм пайову участь у прибутках компанії.

Вивчення нових технологій, продукції і процесів.

Фармацевтична промисловість має унікальні особливості, пов'язані з тривалим часом виходу на ринок нової продукції, – іноді для визнаних лікарських препаратів цей термін розтягується до 10-15 років. З цим пов'язана висока вартість проведення досліджень і розробок. Тривалість таких процесів дає змогу беззупинно відслідковувати аналогічні проекти конкурентів і приймати стратегічні рішення щодо власних проектів.

П.Брайен, менеджер з питань глобальної наукової конкурентної розвідки американської компанії Marion Merrell Dow, повідомляє, що його компанія постійно стежить за станом справ у конкурентів, використовуючи відкриті документи, наукові журнали й інші джерела. «Конкурентна розвідка допомагає нам визначити, чи вводити в дію

додаткові ресурси, якщо ми хочемо продовжувати наш власний розвиток, або ж згорнути програму через те, що для вирішення проблем потрібні додаткові витрати. У деяких випадках ми так і поступаємо, заощаджуючи для компанії багато грошей, що могли бути просто втрачені».

Моніторинг змін у політичній, законодавчій і контролюючій сферах, що впливають на бізнес.

Службовець південнокорейської компанії Samsung, перебуваючи в Лос-Анджелесі, прочитав у місцевій газеті про можливість закриття однієї з останніх американських фабрик з виробництва гітар, в основному через наявність на американському ринку більш дешевого корейського імпорту. Він передав цю інформацію в штаб-квартиру компанії в Сеул і там провели аналіз цієї інформації з урахуванням інших повідомлень, отриманих з незалежних джерел.

У результаті аналітики прийшли до висновку, що «гітари є символом американської незалежності і духу волі. Їхнє зникнення за своїми наслідками можна порівняти зі зникненням з американського життя образу ковбоя». Аналітики зробили висновок, що імпорт гітар, зроблених у Кореї, перебуває під загрозою і Конгрес США може встановити більш високі тарифи для захисту американських виробників. Після цього керівництво компанії Samsung прийняло рішення негайно відправити всі наявні на корейських складах гітари в США. Як і очікувалося, прогноз підтвердився. Були істотно підвищені тарифи на ввезені гітари, але корейська сторона вже змогла створити величезні запаси продукції на складах компанії, розташованих на території Америки, і отримала значний прибуток навіть після введення в дію нових тарифів.

Відкриття нової справи.

Конкурентна розвідка може не тільки допомогти прийняти рішення про нову діяльність, але й одержати найважливішу вихідну інформацію для його розвитку.

Наприклад, відомому японському кораблебудівникові, який створював величезні нафтові танкери, доручили проектування першого японського туристичного судна Crystal Harmony. Він разом із двома японськими інженерами відправився як турист у кругосвітню подорож на одному з найбільших англійських лайнерів.

Кожного разу перед обідом вони фотографували підготовлені столи в шикарних ресторанах лайнера. Після обіду вони підраховували людей у барі, на танцювальній площадці, на прогулянках по палубі, у басейні, у шезлонгах, брали на замітку усе, що могли побачити. Вони робили це щодня до пізньої ночі, поверталися у свої каюти і заносили результати підрахунків у базу даних для подальшого оброблення.

Через кілька років після розвідувальної морської подорожі лайнер Crystal Harmony, аналог англійського теплохода Queen Elizabeth, вже ходив у відкритому морі. Вхідження Японії в морський туристичний бізнес було успішним.

Відкритий погляд на свою діяльність.

Багато компаній, особливо великі, думають обмежено, не виходячи за межі власних рамок. Їхні методи роботи стають традиційними й застарілими. Конкурентна розвідка представляє нові ідеї і концепції. Вона змушує сфокусувати свій погляд на зовнішньому світі й визначити місце своєї компанії в конкурентному середовищі.

Чудовим підтвердженням цієї думки є приклад У.Е.Демінга (W.E.Deming), творця концепції виробництва з «комплексним керуванням якістю» (Total Quality Management). Коли після Другої світової війни ідеї Демінга були відкинуті в США, він виїхав до Японії, де знайшов більш уважну аудиторію.

І хоча (частково завдяки працям Демінга) Японія домагалася вражаючих успіхів і поступово ставала світовим лідером у виробництві високоякісних товарів, ніхто в США навіть не цікавився реалізацією положень теорії, що Демінг захищав протягом десятиліть. Бізнес в Америці залишався колишнім, хоча старі методи вже не працювали. Сьогодні концепція «комплексного керування якістю» використовується на багатьох американських підприємствах досить успішно. Якби компанії США дивилися на японську практику бізнесу відкритими очима або звернули увагу на Демінга в сорокові роки, вони б ще тоді побачили корисність його теорії.

Деякі українські підприємці також часто вважають, якщо їм вдалося досягти значних успіхів у певній сфері діяльності, то їм не слід використовувати вже існуючі й відпрацьовані рішення. Пошук таких рішень також може бути покладений на систему конкурентної розвідки.

4.2. ОСОБЛИВОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ ТА ПРОВЕДЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ В КРАЇНАХ АЗІЇ

Інтерес західного бізнесу до Азії цілком зрозумілий – це регіон, який стрімко розвивається з величезним економічним потенціалом. Там успішно заробляють капітал сотні й тисячі європейських і північноамериканських компаній. Водночас культурно-соціальна ситуація в країнах цього регіону досить специфічна і враховувати її необхідно

кожному, хто розраховує домогтися тут успіху. Не в останню чергу – фахівцеві з конкурентної розвідки.

На думку багатьох західних експертів, до конкурентної інформації в країнах Азії варто ставитися насторожено [7, с. 43]. По-перше, немає правової бази, що регулює потоки інформації, або вона погано розроблена. По-друге, урядові бази даних, якщо і є, то не викликають великої довіри. По-третє, ЗМІ в багатьох країнах залежні й мають слабку ресурсну базу. По-четверте, відсутня культура відкритості. По-п'яте, у великому бізнесі царює сімейність, клановість.

Одна з особливостей менталітету населення країн Азії – превалювання колективістського початку над індивідуальним, помітна обережність відносно іноземців, контроль урядових спецслужб за діяльністю іноземців, приналежність значної частини населення до ісламу із сильними фундаменталістськими тенденціями [13]. Все це певною мірою обмежує можливості професіонала конкурентної розвідки збирати ділову інформацію з первинних джерел.

Крім того, необхідно знати, що традиційна корпоративність тут збільшується твердими правилами субординації у взаєминах всередині компаній. Тому варто очікувати, що про діловий контакт із будь-яким співробітником зацікавленої Вами фірми буде повідомлено вищестоящому начальству й може викликати негативну реакцію як на «загрозу» зовнішнього втручання в сформовану в колективі корпоративну гармонію. Не говорячи про маніакальну підозрілість до іноземців взагалі. У таких суворих ісламських країнах як Малайзія або Індонезія іноземним жінкам, які спеціалізуються на конкурентній розвідці, взагалі робити немає чого [14].

Найкращий спосіб вийти на первинні джерела ділової інформації – це найняти когось з «місцевих». Нелегко знайти людину, гідну довіри, з широкими зв'язками всередині місцевої громади, з гарною репутацією, до того ж, яка вміє працювати з носіями інформації, тим більше інформації делікатної. Але це найбільш надійний шлях до первинних ресурсів.

Конкурентна розвідка в межах Азії найбільш розвинена в Японії, Китаї, Сінгапурі й Гонконзі. Але з якими специфічними проблемами може зіштовхнутися професіонал конкурентної розвідки, опинившись в одній із країн Азії?

Більшість великих японських компаній активно застосовують інструменти конкурентної розвідки на своєму внутрішньому, регіональних і міжнародних ринках. Для них характерне проведення глибоких конкурентних досліджень перед прийняттям важливих корпоративних

рішень. Співтовариство японських фахівців з конкурентної розвідки чисельно невелике, закрите для закордонного ока.

Що стосується Китаю, то конкурентна розвідка активно використовує великі китайські діаспори в США й інших країнах. Через них багато в чому успішно здійснюється робота з вивчення нових бізнес можливостей, успіхів і провалів конкурентів. Для іноземця такі методи роботи з інформацією можуть здатися схожими зі збиранням чуток та пліток. Однак в сучасних умовах, коли інформація коштує дорого, китайці краще інших вміють її добувати і набагато дешевше.

До 1978 року Китай не відчував особливої потреби в конкурентній розвідці. В умовах типової економіки з центральним плануванням виробництво і розподіл товарів перебували під твердим державним контролем. Це ж стосується і перспективного планування. Державні підприємства не конкурували один з одним за ринки збуту або клієнтів. Такі поняття, як конкуренція, маркетинг, продажі, стратегічне планування, фінанси, бухгалтерія тощо були для директорів держпідприємств, по суті, порожнім звуком. Системи національних інформаційних служб працювали у сфері або науково-технічної інформації, або розвідки, а державні економічні інформаційні системи забезпечували даними уряд, де й приймалися рішення у сфері політики, планування, технологій.

Таке поняття, як «конкурентна розвідка» з'явилося в Китаї в середині 80-х років завдяки фахівцям у сфері аналізу інформації. З 1991 по 1994 рік Північним науково-дослідним інститутом науково-технічної інформації (Пекін) було проведено широкомасштабне дослідження того, що відбувається у світі інформаційних досліджень і розвідки. Результатом був звіт, який містив пропозиції про створення системи ділової розвідки. Президент Об'єднання професіоналів конкурентної розвідки (SCIP) Японії Дзуро Накагава відвідав Китай у 1993 році і прочитав лекцію з питань ділової розвідки китайським дослідникам і фахівцям з інформації і розвідки [18].

Науково-дослідний інститут науково-технічної інформації Шанхая першим у Китаї почав проводити систематичні дослідження в області ділової розвідки. Інститут провів моніторинг конкурентного середовища для автомобільної промисловості Шанхая, що, власне, було першим такого роду дослідженням, виконаним за фінансової підтримки уряду. Після цього на ділову розвідку почали звертати увагу все більше інститутів та університетів. У 1995 році було утворене Об'єднання професіоналів конкурентної розвідки Китаю (SCIP), яке стало провідною установою: у

нього ввійшли консалтингові фірми, учені, різні підприємства, дослідницькі інститути тощо. [18].

Аналіз «Цинбао» (розвідка або інформація по-китайському) був протягом тривалого часу основною роботою китайських організацій, що займаються науково-технічною інформацією і розвідкою. Ця робота внесла значний вклад у науковий прогрес, економічне планування й соціальний розвиток Китаю. Вона понад 40 років також відігравала роль першопрохідника, з моменту створення Науково-технічної інформаційної системи в 1956 році. Китайська Державна комісія з науки і технології дала визначення аналізу «Цинбао» як «оброблення інформації всередині», що робиться людьми з «накопичувальним мисленням» [18].

Однією з відмінних рис роботи в Китаї є відсутність надійних друкованих джерел. Якщо на Заході співвідношення між первинними й вторинними ресурсами як 20 % до 80 %, то в Китаї все навпаки: первинні джерела, наприклад, інтерв'ю, бесіди, становлять 80 % інформації, якій можна довіряти.

Первинну інформацію можна теоретично одержати безпосередньо від конкурентів. На практиці це найважчий і найскладніший шлях. Трохи легше працювати з партнерами конкурента, особливо якщо вони одночасно й Ваші партнери. Тому рекомендується при складанні плану інформаційно-аналітичної роботи насамперед виявити партнерів конкурента, включити їх у список для інтерв'ю.

Важливо бути уважним при відвідуванні ярмарків, виставок та інших публічних заходів. Там Ви можете зустрітися й переговорити із представниками конкуруючої фірми або з тими, хто володіє потрібною Вам інформацією про конкурентів. Ловіть будь-яку інформацію, в якій згадується про конкурентів. Знадобитися може все. Потрібно мати чималі вроджені комунікативні здатності, володіти своєю харизмою, щоб «розговорити» місцевого – звичайно стриманого й часто настороженого співрозмовника. Цьому мистецтву, на жаль, не можна навчити. Але деякі технічні прийоми можуть виявитися корисними.

Щоб втягнути когось у відверту з Вами розмову, недостатньо посмішки. Треба показати співрозмовникові, що Ви маєте цікаву інформацію й можете нею поділитися. Дати зрозуміти, що Ви пропонуєте обмін інформацією, а не одностороннє інтерв'ю.

Прямі запитання звичайно насторожують. Тому треба намагатися навести співрозмовника на тему, що Вас цікавить, обережно, не задаючи питання напрому. Намагайтеся запам'ятати (або записати відразу після бесіди) усе, що Ви почули. Те, що сьогодні не представляє для Вас інтересу, може стати кошовною інформацією завтра.

Пропонуючи зустріч, запрошуючи до бесіди, корисно послатися на авторитетну й нейтральну особу, яка рекомендувала співрозмовника як «великого експерта».

У Китаї існують дві державні інформаційні системи:

– система науково-технічної інформації (СНТІ), що входить до Державної комісії з науки і технологій;

– система економічної інформації (СЕІ), що підпорядковується Державній комісії з планування [19].

Кожна з них має власні підрозділи з аналізу «Цинбао». СНТІ була заснована в 1956 році і нараховує більше 80000 співробітників по всій країні. Вона надає інформаційно-розвідувальну підтримку для державних науково-технічних досліджень, інженерних проектів і перспективного державного планування. СЕІ була створена в 1986 році і нараховує понад 10000 співробітників. Її головна роль у тім, щоб надавати підтримку державним організаціям у сфері економічного аналізу та прогнозування.

Досвід роботи китайських державних інформаційних систем понад 40 років, що створило значний людський потенціал, основи технологічних і інформаційних ресурсів для розвитку конкурентної розвідки в країні. Однак і СНТІ, і СЕІ перебувають зараз у стратегічній перебудові й адаптації до умов ринкової економіки.

Система економіки і соціальне середовище Китаю почали переживати історичні зміни з кінця 70-х років. Децентралізація влади, глобалізація економічної активності, дії уряду і ділових кіл створили безпрецедентне середовище й можливості для розквіту ділової розвідки. Створення системи сучасних підприємств дає їм можливість приймати самостійні рішення. Створення власного китайського ринку, процвітання селищних і сільських підприємств підсилює ринкову конкуренцію. Частіше виникає і потреба в ефективній конкурентній розвідці.

Як уже говорилося вище, потреби ринку і стратегічна переорієнтація організацій, зайнятих аналізом «Цинбао», дали в останні роки поштовх до швидкого поширення ділової розвідки Китаю.

Об'єднання професіоналів конкурентної розвідки Китаю є професійною державною асоціацією практиків і дослідників у сфері конкурентної розвідки. Його основні цілі:

- захист законних прав практиків і дослідників у сфері ділової розвідки;
- організація спілкування й обміну досвідом серед дослідників теорії ділової розвідки і практиків;
- поширення знань у сфері ділової розвідки всередині суспільства;

- розвиток міжнародного співробітництва і комунікацій за фахом;
- надання консалтинговим послугам ділової розвідки професійного статусу.

Організаціями-членами ОПКР є Китайський НДІ науково-технічної інформації, Державний інформаційний центр, Всекитайська Асоціація підприємництва і менеджменту, Китайська міжнародна рада сприяння торгівлі, Всекитайське агентство новин, Університет Пекіна, Північний науково-дослідний інститут науково-технічної інформації, Китайська міжнародна інженерно-консалтингова корпорація, Китайська консалтингова корпорація міжнародної торгівлі, Шанхайський НДІ науково-технічної інформації тощо.

До ОПКР входять 109 організацій, 350 індивідуальних членів, 26 членів Ради, 6 відділів, адміністративний офіс розташований у Пекіні.

Сфера інформаційно-консалтингових послуг у Китаї почала стрімко розширюватися з 1980-х років. Багато фірм як основну форму надання таких послуг обрали конкурентну розвідку. Наприклад, Пекінська корпорація стратегічного консалтингу «Сіно-Гейт» і консалтинговий центр Шанхайського НДІ науково-технічної інформації розглядають КР як провідну галузь бізнесу. Такі методи конкурентної розвідки, як моніторинг технологій, ранні попередження про зміни конкурентного середовища, дослідження ринку, аналіз конкурента, формулювання стратегій тощо представлені на ринку з метою задоволення швидкоплинного попиту. Муніципальна адміністрація Пекіна, зокрема, дуже жваво усвідомила важливість ділової розвідки для посилення конкурентоздатності підприємств. Вона організувала «Пекінський проект можливостей ділової розвідки» і запросила фахівців з КР допомогти низці підприємств створити власні служби.

Для забезпечення теоретичної підтримки практики ділової розвідки ОПКР активно організовувало дослідження й удосконалювало міжнародні зв'язки. Китайські дослідники з інформації і розвідки перевели основні роботи Майкла Портера («Стратегія конкуренції», «Перевага в конкуренції» і «Державна перевага в конкуренції»), що вийшли після 1988 року. Перша національна конференція з конкурентної розвідки була проведена в Пекіні в 1994 році. Вона називалася «Національний симпозіум з конкурентної розвідки і розвитку підприємництва» і фінансувалася Об'єднанням науково-технічної інформації Китаю.

Основними тематиками конференції були: роль конкурентної розвідки в розвитку підприємств і ринкової конкуренції, теорія і методики конкурентної розвідки, створення й керівництво конкурентної розвідки

компанії, стратегія підвищення конкурентноздатності тощо. Конференція виявилася важливою віхою розвитку китайської консалтингової індустрії та конкурентної розвідки загалом.

Успішна практика конкурентної розвідки базується як на добре навчених професіоналах, так і на відповідним чином підготовлених клієнтах: найбільш терміновими потребами є систематичне навчання і поширення знань про КР. У Китаї виникають офіційні методи навчання КР з метою підготовки кваліфікованих професіоналів. Перші навчальні матеріали були підготовлені Шанхайськими НДІ НТІ в 1992 році. Перший курс з КР був створений у Науково-технічному університеті Нанкіна на факультеті управління й інформації в 1995 році. У 1997 році ОПКР виступило спонсором симпозіуму «Практика КР на підприємствах», що сприяв розумінню використання мережі Інтернет для ділової розвідки; обговорювалися також такі питання: «Патентний аналіз і конкуренція», «Системи конкурентної розвідки і внутрішні мережі», «Питання законодавства в ринковій конкуренції» [19].

Понад 30 університетів Китаю готують фахівців за спеціальністю «Конкурентна розвідка». Відповідна підтримка з боку державних інститутів є життєво важливою для будь-якого ринку конкурентної розвідки. У Китаї вийшло кілька законів щодо захисту інтелектуальної власності і вільної конкуренції. Прийнято антимонопольне законодавство, Закон про охорону комерційної таємниці тощо. Ці законодавчі акти встановлюють порядок ринкової конкуренції і є директивними для професіоналів конкурентної розвідки [19].

Характерною рисою, здійснюваної в наш час тотальної конкурентної розвідки Китаю, є те, що кожен китаєць за межами Китаю є розвідником. Всі піддані Китаю повинні працювати в одному напрямі – збирання розвідувальної інформації, яка змогла б допомогти розвитку китайської економіки та зайняти лідерські позиції у світі.

Систематичне здійснення конкурентної розвідки в Китаї дає відмінні результати, що відбиваються безпосередньо на прибутках. Частково це пояснюється обмеженням числом закордонних компаній у Китаї, які приділяють конкурентній розвідці значну увагу незважаючи на те, що китайська економіка швидко трансформується в найконкурентніший ринок у світі [15].

Одним із різновидів ведення конкурентної розвідки в Азії є імітація інновацій. Китайська промисловість становить рідкісний осередок прикладів різноманітних імітацій, часом досить грубих. Це підтверджує китайський автопром. Наприклад, перший офіційно визнаний приватний автомобілебудівник Geely прославився хетчбеками, що наслідують

Mercedes і BMW. Звичайно, світові автоконцерни періодично намагаються притягти китайських плагіаторів до суду. Зокрема, Honda подавала позов проти Shijiazhuang Shuanghuan Automobile Co., Xinkai й інших китайських виробників. Той же спосіб боротьби із запозиченнями вибрала GM Daewoo Auto & Technology Co. Вона звинуватила китайську Chery Automobile Co. у незаконному використанні її ноу-хау, копіюванні мікролітражного автомобіля Matiz і його продажу на ринку помітно дешевше оригіналу [17].

Конкурентна розвідка може не тільки допомогти ухвалити рішення щодо нової діяльності, але й допоможе одержати найважливішу вихідну інформацію для його розвитку.

Японську корпорацію Matsushita (марка Panasonic) тривалий час називали *maneshita*, тобто «імітатор». Її стратегія полягала в тому, щоб дочекатися, поки в кого-небудь із конкурентів з'явиться смілива інновація, знайти спосіб її здешевити, вдосконалити й випустити на ринок під видом фірмової продукції для масового споживача. Особливою увагою Matsushita користувалися розробки її головного суперника – корпорації Sony. Імітаційна політика Matsushita почала змінюватися лише останнім часом. Наприклад, кілька років тому компанія вирішила виступити піонером на ринку записуючих DVD-плеєрів з жорстким диском [17].

Зібравши всю доступну інформацію стосовно найбільшої південнокорейської фірми «Samsung Company Ltd» у нас з'явилася можливість детальніше ознайомитися з організацією її інформаційної діяльності яка є, можливо, навіть більш ефективною, ніж японська, і головне більш доступна.

Організація інформаційної системи у цій фірмі така: служба, що займається інформацією, підлегла органу стратегічного планування. При цьому ця служба складається з двох груп: одна відповідає за стратегічну інформацію, а інша займається інформацією, пов'язаною з поточною діяльністю фірми.

Батьком організації такої інформаційної системи є Е.К.Юн, який був офіцером розвідувальної служби. В 70-і роки він влаштувався на роботу у фірму «Samsung», яка є найбільшим промисловим концерном Південної Кореї. Йому було доручено створення системи стратегічної інформації для департаменту міжнародної торгівлі. Згодом створена ним система була впроваджена у всіх департаментах і підрозділах фірми.

У 1981 р. Е.К.Юн залишає «Samsung» і засновує власну консультаційну компанію «BIRI» (Business Intelligence and Research Institute). Основне завдання нової компанії полягало в сприянні південно-

корейським підприємствам у створенні й удосконаленні систем інформаційного забезпечення.

Створена Е.К.Юном модель була прийнята більш ніж тридцятьма великими південнокорейськими фірмами. Підготовкою фахівців для всіх цих інформаційних служб займалася фірма «BIRI». Крім того, фірма Е.К.Юна організувала клуб користувачів, що слугує місцем обміну досвідом з тією метою, щоб навіть найнезначніше вдосконалення в цій галузі було доступно всім [5].

Отже, ми усвідомили причину успіху так званих азіатських драконів: визнання того факту, що інформація є незамінною й життєво важливою сировиною.

Історія компанії «Samsung», певною мірою, є історією промислового й комерційного успіху Південної Кореї. Компанія була заснована в 1938 р. підприємцем Лі Бьон-Чулем, одним із самих багатих людей на той час у світі.

Компанія «Samsung» розпочала свою діяльність з торгівлі цукром і вовною. У 60-і роки вона різко розширила сферу своєї діяльності (банківська справа, страховий бізнес, засоби масової інформації, паперова промисловість, виробництво сільськогосподарських добрив) і перетворилася в найбільшу фірму Південної Кореї. В 70-і роки вона ще більше розширила сферу своєї діяльності (хімічна промисловість, будіндустрія, суднобудування, напівпровідники, електроніка, зв'язок, прецизійні прилади та інструменти тощо). У 1989 р. торговельний оборот концерну «Samsung» перевищив 30 млрд доларів США, а на його підприємствах було зайнято більше 150000 людей.

Фірма «Samsung Company Ltd» є міжнародним дочірнім підприємством концерну «Samsung». У період з 1975 р. по 1983 р. її торговельний оборот збільшився з 243 до 2600 млн доларів США, тобто більш ніж на 1000 %.

Компанія «Samsung» має 57 філій у різних регіонах світу й здійснює торговельні операції з 120 країнами. Частка внутрішнього ринку в її діяльності становить менше 4 %, а все інше припадає на імпортно-експортні операції. Таким чином, концерн «Samsung» ще більше орієнтований на зовнішній ринок, ніж інші японські підприємства.

Для керівників фірми інформація є найважливішою цінністю, а успіх значною мірою визначається здатністю її збирати й аналізувати.

Компанія «Samsung» протистоїть дуже твердій конкуренції в умовах постійно мінливого навколишнього світу. Тому їй необхідна гранично актуальна й точна інформація. Керівництву фірми необхідно мати інформацію ще до того, як вона стане надбанням широкої гласності.

Якщо уряду якої-небудь близькосхідної країни потрібні будівельні матеріали, то для підготовки пропозицій з найбільш оптимальними цінами працівники фірми повинні як можна точніше оцінити можливості конкурентів. Після публікації оголошення про конкурс постачальників робити це буде вже занадто пізно. Керівництво фірми також стверджує, що як і в будь-якої торговельної фірми, у них дуже вузькі можливості для фінансового маневру (низька норма прибутку). Тому вони постійно стежать за ситуацією на фінансових ринках з метою одержання максимально дешевих грошей.

Робота служб інформаційного забезпечення організована наступним чином. Існують дві групи, діяльність яких повністю присвячена інформаційному забезпеченню, котрі відповідно називаються «PI» (Planning International – Міжнародне Планування) і «RI» (Research and Information – Дослідження й Інформація).

Група «RI» (дослідження й інформація) спеціалізується у сфері відкритої, в основному текстовій інформації: публікації, банки даних, цілеспрямоване вивчення постачальників, покупців, конкурентів тощо. Як правило, робота цієї групи націлена на довгострокову перспективу: економічні, соціальні, культурні й політичні тенденції розвитку, динаміка й еволюція ринків та товарів.

Група «PI» (Міжнародне Планування) займається винятково поточними справами. Свою інформаційну сировину вона одержує від численних представництв. Переважно це інформація щодо ринків та конкурентів. Робота цієї групи полягає в обробленні й організації цієї інформації таким чином, щоб вона могла оперативно використовуватися особами й інстанціями, що приймають оперативні й тактичні рішення.

Організація роботи групи «PI» заснована на географічному принципі. Три підрозділи цієї групи контролюють, відповідно, Азію, Близький Схід і Америку. Кожному керівникові зонального підрозділу підлеглі 3 працівники. Керівник відповідає за оцінку, аналіз і передачу звітів, що надходять із представництв фірми, розташованих у підконтрольному йому регіоні. Четвертий підрозділ групи займається синтетичним обробленням і розсилкою звітів керівникам генеральної дирекції, а також зацікавленим галузевим дирекціям і філіям фірми.

Всі співробітники фірми, які мають відношення до практичної діяльності «на місцевості», вносять свій внесок у роботу групи «PI». Так, закордонні представництва фірми із числом співробітників більше 5 чоловік зобов'язані щодня надавати звіт під найменуванням «DI» (Daily Information – Щоденна Інформація). Представництва фірми із кількістю співробітників менше 5 чоловік зобов'язані представляти такий звіт не

рідше 3 разів на тиждень. Одне з найважливіших неписаних правил полягає в тому, що кожен працівник повинен щодня повідомляти своєму керівникові не менш одного інформаційного повідомлення. Всі ці правила практично ніколи не порушуються. Отже, в групу «PI» щодня надходить у середньому 40 звітів «DI». На підставі цих звітів координаційний підрозділ групи «PI» щодня готує зведення найбільш важливих повідомлень. Цей документ направляється всім керівникам фірми, які повинні забезпечити його ефективне використання і в той же день поширити у своїх підрозділах.

Крім того, група «PI» готує ще один зведений аналітико-синтетичний звіт, що розмножується в обмеженій кількості пронумерованих і віддрукованих екземплярів. Цей звіт направляється тільки керівникам вищого рангу й після прочитання знищується.

Група «PI» також видає щомісячник «Indices Economiques» (Економічні показники), що містить ключові статистичні й економічні показники по 90 країнам. Цей щомісячник видається кишеньковим форматом для того, щоб всі керівники й фахівці могли постійно носити його з собою.

І нарешті група «RI» видає два рази на рік огляд стану основних ринків збуту фірми. Цей документ перебуває на робочому столі всіх керівників вищого рангу так само, як останнє видання «Indices Economiques» перебуває в них у кишені. Крім того, в обов'язки групи «PI» входить завідування так званим Залом даних, тобто архівним центром фірми «Samsung». Тут зберігаються всі видання, книги й періодика, а також копії всіх внутрішніх звітів і доповідей, включаючи звіти про відрядження, зустрічі, наради, та все інше, що має відношення до історії фірми.

Конкурентна розвідка компанії «Samsung» діє досить ефективно. Свідченням цього є успіх компанії «Samsung» і всієї Південної Кореї загалом.

Гадаємо, що такий досвід організації інформаційної системи варто детально вивчати та намагатися запроваджувати на практиці серед українських підприємств, що повинно значно підвищити їх конкурентоспроможність як на національному, так і на міжнародному ринках.

Конкурентна розвідка дуже популярна в Азії. Як зброю конкурентної боротьби з розвиненими західними країнами її активно використовують Китай, Південна Корея, В'єтнам, Таїланд, Сінгапур, Гонконг і, звичайно, Японія – як найбільш розвинена країна цього регіону. Конкурентна розвідка в цій країні культивується на найвищому державному рівні.

Давно створені та прекрасно діють організовані системи конкурентної розвідки – як на корпоративному, так і на державному рівнях. Так, наприклад, уряд Японії ще в 1957 р. організував науково-технологічний інформаційний центр, який щороку аналізує 11000 фінансових журналів (у т. ч. 7000 закордонних) та розсилає японським банкам і корпораціям 15000 детальних звітів й 500000 коротких резюме. З 1950-х років японський уряд щороку спонсорує ділові закордонні поїздки понад 10000 японських бізнесменів, не останньою метою яких є збирання комерційної інформації.

Державна розвідка Японії діє під прикриттям міністерства міжнародної торгівлі й промисловості (MITI – Ministry of International Trade and Industry) та Японської зовнішньоторговельної організації «JETRO» (Japan External Trade Organization). Обидві організації передають зібрану інформацію японській промисловості [20].

JETRO – організація сприяння розвитку зовнішньої торгівлі. Скорочення утворене з початкових букв англійської назви організації – Japan External Trade Organization. Створена в 1958 р. штаб-квартира знаходиться в Токіо. Має 28 регіональних відділень у найбільших містах країни й 77 представництв у 57 країнах світу. Персонал – близько 1200 співробітників. Організаційно «JETRO» структурована в 13 департаментів, що мають по кілька відділів, і «групи з розгляду іноземних претензій до японського ринку». Департаменти економічної інформації, закордонних досліджень та інформаційних послуг об'єднані в Центр міжнародної економіки й зовнішньоторговельної інформації. Крім цього в «JETRO» існує інститут «членів», що нараховує понад 5800 японських фірм і філій інофірм у Японії, які користуються пріоритетним правом одержання інформаційних послуг в обмін на сплату членських внесків, котрі стали одним із джерел позабюджетного фінансування. «JETRO» виступає як сполучна ланка між Міністерством зовнішньої торгівлі й промисловості та різних корпорацій. Водночас вона є великим дослідницьким центром, що здійснює збирання й оброблення закордонної економічної інформації. Навколо «JETRO» групуються всілякі консультативні органи, наприклад Асоціація консультативних фірм машинобудування й будівництва, Центр з розвитку торгівлі, туризму й інвестицій у Південно-Східній Азії тощо.

Міністерство зовнішньої торгівлі й промисловості (МЗТП до 06.01.2001 р.) утворене в 1949 р. Штат постійних службовців – 12,6 тис. чоловік (у т. ч. 9,9 тис. чоловік в центральному апараті). Основні підрозділи розташовані в Токіо, однак є низка регіональних підрозділів в Японії й розгалуженій міжнародній мережі в рамках представництв

державних і напівдержавних організацій у більшості країн світу. МЗТП має ключову роль у плануванні й здійсненні структурної перебудови економіки Японії в напрямку пріоритетного розвитку внутрішнього ринку, високотехнологічних і невиробничих галузей, збільшення імпорту при одночасному зростанні закордонних інвестицій, розширення виробництва за кордоном, створення конкурентноздатної інформаційноємної економіки. З розвитком економіки країни та зміцненням позицій японських фірм МЗТП стали все більше схилитися до використання економічних і напівадміністративних (рекомендаційних) методів управління в тісному співробітництві з діловим світом країни. МЗТП пов'язане складною системою взаємин з діловими колами країни, слугує координатором і виразником їх узагальнених довгострокових інтересів. Ці взаємини містять у собі особисті зв'язки (багато колишніх працівників міністерства працюють радниками у великих фірмах), внутрішньопартійні й внутрішньо парламентські зв'язки, постійний обмін інформацією з організаціями ділових кіл та узаконену систему «рад» і комісій – дорадчих органів при міністрі й керівниках низки підрозділів МЗТП. При МЗТП діють 35 таких постійних дорадчих органів, до складу яких входять численні комісії й підкомісії з певних питань. Як правило, рекомендації, розроблені такими радами, лягають в основу планів та практичної політики МЗТП і найчастіше, в остаточному підсумку, уряду Японії [20].

Полювання за чужими таємницями активно ведеться на корпоративному рівні, де у такий спосіб одержують 40 % інформації про технічні досягнення європейців та американців. Недержавні японські корпорації будуються за принципом родини. У такій делікатній роботі, як конкурентна розвідка використання принципу сімейності особливо ефективно. Можливо тому будь-який японець трохи розвідник, готовий представити керівництву звіт про отриману навіть під час відпочинку інформацію. Характерною рисою японських менеджерів є активне читання спеціальної літератури. Одним із джерел інформації про конкурентів для них є власні видання різних компаній – квартальні звіти, рекламні анонси, наукові статті тощо.

Витрати на розвідку становлять у середньому 1,5 % торговельного обороту великих концернів. Так, у фірмі «NEC» інформаційною роботою в 80-х роках постійно займалися 250 чоловік. У фірмі «Mitsubishi» 30 чоловік займаються патентами, 50 чоловік займаються тільки технологією [21].

На конкурентну розвідку Японії великий вплив має східна культура, що виражається в таких підходах до роботи з інформацією:

- акцент у роботі з партнером робиться на неформальні відносини;

- відзначається високий рівень бюрократизму на державному рівні. Наприклад, отримана інформація може тривалий час пролежати в тому або іншому відомстві без руху. Крім того, держсектор характеризується високим ступенем централізації інформаційних ресурсів;

- залучення всього населення країни;
- традиційне використання для збирання інформації за кордоном національних діаспор. Наприклад, багато закордонних відділень японських компаній мають у своєму складі відділи зі збирання й оброблення інформації, що потім переправляється в центр;

- для Японії характерна висока соціальна конкуренція всередині країни, яка пояснюється вбогістю природних ресурсів;

- підтримка конкурентної розвідки на державному рівні. Зокрема, це направлення на навчання за кордон студентів і стажистів (тільки в США – 140 тис. чоловік);

- іноземців на свої підприємства японці допускають дуже неохоче. При роботі з іноземцями часто використовуються нескінченні безрезультатні переговори, у процесі яких постійно запитується додаткова інформація.

Очевидно, що японське суспільство не уникло проблем, пов'язаних з розвідувальними діями конкурентів відносно неї самої. В міру загострення міжнародного суперництва в галузях, де японці традиційно домінували, вони самі все частіше стають жертвами. Уряд Японії серйозно стурбований масштабами втрат, яких завдає економіці країни промислове шпигунство й планує серйозні, насамперед законодавчі кроки, з метою зменшення цієї загрози.

Підсумовуючи сказане вище, можна зазначити такі характерні риси конкурентної розвідки в Японії.

- Основне гасло – «Підходить все, що може бути корисно».
- Широке розуміння ефективності відкритих джерел, активне їх використання. Частка одержуваної за рахунок цього інформації в середньому становить 50 %, а в деяких дослідницьких лабораторіях сягає навіть 70 %.

- Більшість японців дисципліновані й готові виконати будь-які вказівки керівництва, навіть якщо ці вказівки не відповідають законодавству. Саме ставлення до законодавства дуже своєрідне – японці вважають, що це змінювана категорія, а значить не слід «зациклюватися» на її догмах.

- Спірні питання й конфлікти краще вирішувати на корпоративному рівні, не доводячи справу до суду.

• Японці впевнені, що для досягнення конкурентних переваг можливе використання незаконних методів, оскільки їх застосовують всюди, а на критику Заходу звичайно відповідають: «Ви обвинувачуєте нас тому, що хочете зберегти свої монопольні позиції» [23, с. 53].

Ефективність конкурентної розвідки залежить від кваліфікованості спеціаліста. У сучасній економіці інтелект відіграє важливу роль. Переманювання, підкуп перспективних, які володіють знаннями й досвідом фахівців, – досить поширені способи ведення корпоративних війн. Досить показова ситуація в Індії, де сутички за розум, а в остаточному підсумку – за конкурентні переваги відрізняються особливим цинізмом [19, с. 4].

У цій країні не надто багато поваги до захисту інтелектуальної власності, так само як і до трудових контрактів. Індійська економіка швидко розвивається, що потребує все більше кваліфікованих кадрів, великі компанії готові платити величезні гроші за кращі уми світу. Це особливо характерно для таких галузей, як фармацевтика, телекомунікації, де швидкість втілення бізнес-планів визначає переможців і переможених у гострій конкурентній боротьбі.

При цьому підвищений попит на таланти використовується найчастіше з метою промислового шпигунства. Методи останнього досить різноманітні – від примітивного злодійства до самих витончених засобів одержання доступу до комерційних таємниць. Один приклад: корпорація Riscan Express подала позов проти колишнього свого працівника в Індії, який викрав списки клієнтів. Як приклад сучасний метод, який використовується в корпоративних війнах. Компанія в Бангалорі, плануючи в короткий строк збільшити свій штат на кілька тисяч чоловік, взяла на роботу рядового співробітника відділу кадрів конкуруючої фірми. При цьому переслідувалася одна єдина мета – роздобути детальні дані про кадровий склад конкурента, щоб переманити до себе кращих [24].

Хоча в трудових контрактах, як правило, включено зобов'язання не розголошувати корпоративні секрети, на практиці в Індії мало хто звертає на них увагу. Так, за судовим позовом двох корпорацій вердикт декларував, що право вибору кращої роботи вище зобов'язань, що містяться в контракті. В міру того, як Індія втягується в процеси глобалізації, її компаніям волею-неволею доводиться все частіше зважати на міжнародні норми й правила гри.

Підсумовуючи, зазначимо, що населення азійських країн з насторогою ставиться до іноземців. Тому здійснюючи конкурентну розвідку, Ви перебуватимете під пильним контролем. І усе ж манеру ведення конкурентної розвідки азійськими спеціалістами, а саме

китайськими та японськими, варто перейняти й українським підприємствам не лише для підвищення конкурентоспроможності, але й для вдосконалення організації інформаційної системи підприємства, що значно впливає на його інформаційну безпеку.

На відміну від країн Європи та США, в нашій державі існує велика проблема інформаційної взаємодії з державними органами. У нас це робиться на основі відомої формули «ми Вам – Ви нам».

У Європі і США закони забезпечують відкритість економічної інформації. Це тисячі доступних баз даних. Можна не тільки ознайомитися зі списками шахраїв, у відкритому доступі є матеріали судових засідань, пов'язаних з тією або іншою фірмою або із прецедентом у кожному зі штатів США. Можна ознайомитися з американськими базами даних прав водія, Американського суспільства промислової безпеки, відповідними європейськими базами даних, включаючи митні показники. Можна вільно працювати з матеріалами про Францію, Німеччину, Близький Схід, Далекий Схід.

У Європі організацією конкурентної розвідки особливо активно займаються банківські структури, які традиційно використовують свій вплив для збирання ділової інформації про закордонні компанії і передають її діловим партнерам.

Конкурентна розвідка у США та інших країнах Заходу теж широко впроваджена в життя. Займаються нею переважно приватні фірми і корпорації. Останнім часом спостерігається перенесення методів роботи спецслужб у бізнесову інформаційну діяльність. Відбувається вербування цінних кадрів професійних розвідників і аналітиків. Створене близько 10 років тому Товариство професіоналів конкурентної розвідки (Society of Competitive Intelligence Professionals – SCIP – www.scip.org) нараховує нині майже 6 тисяч членів, а його відділення є у багатьох країнах світу.

Натомість, на думку американських експертів, особливої гостроти проблемі промислового шпигунства додає той факт, що воно поставлене на державну основу. Із проаналізованих, одним з американських інформаційних центрів, у 2007 році 173 країн світу щонайменше у кожній третій (57) державні розвідувальні інстанції активно збирали й постачали секретну інформацію, що належала на правах інтелектуальної власності американським компаніям. А уряди, ще як мінімум 100 країн, витрачали значну частку свого ВВП на покриття витрат, пов'язаних із промисловим шпигунством. Особливу увагу американців в цьому плані привернули головні конкуренти – Німеччина, Японія і Франція. Наздоганяють їх Росія, Китай і Південна Корея.

Наприклад, у Франції активну роль в організації конкурентної розвідки і співробітництва з приватними фірмами відіграють державні спецслужби, принаймні французи не роблять з цього особливої таємниці. Один з керівників французької зовнішньої розвідки (Direction Generale de la Securite Exterienne – DGSE) П'єр Маріон свого часу заявляв: «Було б ненормально, якби ми проводили розвідувальні заходи проти США у військовій або політичній сферах, бо тут ми – союзники. Але в економічній і технологічній галузях ми – конкуренти». У 1987-1989 роках близько 20 співробітників DGSE вели розвідку проти провідних американських фірм IBM і Texas Instruments в інтересах французьких фірм-конкурентів.

Провідні держави світу продовжують модернізувати свої розвідувальні служби, удосконалюють технічну розвідку, нарощують її можливості. Одночасно ці держави активно вдосконалюють своє законодавство, направлене на протидію промислому шпигунству, захист перспективних технологій. На сьогоднішній день їх досвід необхідний нашій державі.

Протиріччя інтересів у різних держав світу об'єктивно зумовлює боротьбу між ними і доки вона існує, доти будуть проявлятися наміри вести розвідувальну роботу проти своїх противників з метою відстоювання власних як національних інтересів, так і інтересів національних компаній. Причому у зазначеному випадку надається перевага не ідеології, а економіці, про що свідчать численні факти ведення економічної розвідки ізраїльськими компаніями проти американських, англійськими – проти німецьких, французькими – проти англійських та німецьких.

Використані джерела:

1. Griffin, Robert J. Just Do It: Establishing a Corporate Business Intelligence Function at IBM, Proceedings, SCIP 12th Annual International Conference and Exhibits. – Vol. II. – 2004. – P. 123-133.
2. Herring, Jan P. Business Intelligence in Japan and Sweden: Lessons for the US, The Journal of Business Strategy. – March/ April 2002. – P. 21-44.
3. За матеріалами Інтернет ресурсу «Конкурентная разведка и контрразведка» [Електронний ресурс]. – Режим доступу <http://www.it2b.ru>.
4. Ярочкин В.И. Корпоративная разведка / В.И.Ярочкин, Я.В.Бузанова. – М. : «Ось-89», 2004. – 422 с.
5. Доронин А.И. Разведывательное и контрразведывательное обеспечение финансово-хозяйственной деятельности предприятия / А.И.Доронин. – Тула : Гриф и К., 2000. – 486 с.
6. Плэтт В. Информационная работа стратегической разведки / В.Плэтт ; пер. с англ. – М., 2001. – 423 с.
7. Джон Е. Прескотт Конкурентная разведка. Уроки из окопов / Е.Дж.Прескотт, Х.Ставена, Й.Миллер. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 335 с.
8. Бизнес разведка. Внедрение передовых технологий / Кристофер Боган, Майкл Инглиш ; пер. с англ. ; под общей ред. Б.Л.Резниченко. – М. : Вершина, 2006. – 328 с.
9. Новикова О.Ф. Економічна безпека: концептуальне визначення та механізм забезпечення. / О.Ф.Новікова, Р.В.Покотоленько ; наук. ред. О.І.Амоша. – Донецьк : НАН України, Ін-т економіки пром-сті, 2006. – 407 с.
10. Андрощук Г.А. Экономическая безопасность предприятия: защита коммерческой тайны : монография / Г.А.Андрощук, П.П.Крайнев ; под ред. А.Д.Святоцкого. – К. : ВД «Ін Юре», 2000. – 400 с.
11. Miller J. Millenium Intelligence; Understanding and Conducting Competative Intelligence in the Digital Age, Business Intelligence / J.Miller. – Braintrust, 2000. – 312 с.
12. Бисага В. Информационно-аналитическая поддержка бизнеса на украинском рынке / В.Бисага, Ю.Когут // Бизнес и безопасность – 2008. – № 6. – С. 9-11.
13. В Японии готовятся принять Закон по противодействию промышленному шпионажу [Електронний ресурс] // Бизнес разведка – 2009. – № 1. – С. 16. Режим доступу до журналу : <http://www.amulet.ru/articles/2009/01/215248.htm>.

14. Информационный менеджмент: новые технологии [Электронный ресурс] // Бизнес разведка – 2006. – № 7. – С. 14. Режим доступа до журналу : <http://www.amulet.ru/articles/2006/07/046373.htm>.

15. Конкурентная разведка в Юго-Восточной Азии [Электронный ресурс] // Бизнес разведка – 2007. – № 3. – С. 8. Режим доступа до журналу : <http://www.amulet.ru/articles/2007/03/757301.htm>.

16. Корпоративные войны в Индии [Электронный ресурс] // Бизнес разведка – 2007. – № 1. – С. 12. Режим доступа до журналу : <http://www.amulet.ru/articles/2007/01/65412.htm>.

17. С чем сталкиваются аналитики КР в Китае [Электронный ресурс] / Мэт Фиш // Бизнес разведка – 2006. – № 12. – С. 15. Режим доступа до журналу: <http://www.amulet.ru/articles/2007/03/69356.htm>.

18. Зарубежные компании. Конкурентная разведка в Японии [Электронный ресурс] / Ч.Хант // Технологии разведки для бизнеса – 2007. Режим доступа до журналу : <http://www.it2b.ru/opit/fc/index.asp?mode16734>.

19. Зарубежные компании. Южнокорейский опыт (Samsung) [Электронный ресурс] / Ч.Хант, В.Зартарьян // Технологии разведки для бизнеса – 2008. Режим доступа до журналу : www.it2b.ru/opit/fc/index.asp?mode00832.

20. Особенности конкурентной разведки в Азии [Электронный ресурс] // Бизнес разведка – 2007. – № 2. – С. 10. Режим доступа до журналу : <http://www.amulet.ru/articles/2007/03/757004.htm>.

21. Парадоксы конкурентной разведки [Электронный ресурс] / С.Кузнецов // Бизнес разведка – 2007. – № 4. – С. 19. Режим доступа до журналу : <http://www.amulet.ru/articles/2007/04/00356.htm>.

22. Big in Asia: 25 Strategies for Business Success [Электронный ресурс] / Dmian Duamel // SCIPOnline. – Режим доступа до ресурсу : <http://www.sciponline.org/issue37>.

23. Brain wars [Электронный ресурс] / Leonard Fuld // The Economic Times – 2007. – № 2. – С. 4. Режим доступа до журналу : <http://www.amulet.ru/articles/2007/02/06574.htm>.

Питання для самоперевірки:

1. Розкрийте особливості організації економічної безпеки бізнесу в Росії.
2. Назвіть технології забезпечення економічної безпеки бізнесу.
3. Визначте напрями організації економічної безпеки бізнесу у США.
4. Охарактеризуйте особливості організації економічної безпеки бізнесу у Великій Британії та Канаді.
5. Які особливості організації економічної безпеки бізнесу в Німеччині?
6. Дайте оцінку організації економічної безпеки бізнесу в країнах Північної Європи.
7. Які чинники впливають на збирання інформації в Азії?
8. Назвіть особливості ведення переговорів з китайськими партнерами.
9. Які Ви знаєте методи роботи конкурентної розвідки японських компаній?
10. Які легальні джерела інформації доступні в Японії та Китаї?
11. Визначте етапи становлення конкурентної розвідки Китаю.
12. У чому полягає вплив культурних традицій на особливості ведення бізнесу в Японії.

Питання для практичних занять:

1. Визначте основні напрями можливого використання позитивного досвіду міжнародної організації економічної безпеки бізнесу в Україні.
2. Обґрунтуйте перешкоди становлення дієздатної системи економічної безпеки бізнесу в Україні.
3. Змодельуйте план проведення переговорів перед підписанням контракту про співробітництво з японськими партнерами.
4. Що позитивного для себе, як професіонала конкурентної розвідки, Ви можете взяти з аналізу діяльності компанії «Samsung».

Ситуація для аналізу 1

Для здобуття переконливої конкурентної переваги на ринку Вам необхідна інформація про обсяг вантажообороту стратегічної сировини, яка експортується. Вам відомо, що цю сировину постачають за кордон 5 великих компаній, які у своїх торгових операціях задіяли близько трьох десятків посередників.

Творчі завдання:

1. Які можливі законні методи отримання такого роду інформації?
2. Як за допомогою органів державної влади можна отримати таку інформацію?

Ситуація для аналізу 2

Продукцією Вашого підприємства зацікавилися деякі підприємства Японії.

Творчі завдання:

1. Назвіть заходи, які Ви, як керівник служби конкурентної розвідки цього підприємства, будете проводити для перевірки інформації про партнерів під час підготовки контрактів.
2. Що потрібно першочергово врахувати, щоб контракт було підписано?
3. Змодельуйте процес ділових переговорів під час підписання контракту.

Ситуація для аналізу 3

Керівництво компанії прийняло рішення про розширення бізнесу як географічно, так і за потужністю виробництва. Вам, як керівнику служби конкурентної розвідки, доручили скласти план заходів із здійснення поглинання компаній, які необхідні для реалізації затвердженої стратегії. При цьому Вас зобов'язали провести операцію виключно в правовому полі. У результаті первинного збирання інформації про об'єкт поглинання отримано такі дані.

Назва: ТОВ "ТеМП плюс".

Форма власності: товариство з обмеженою відповідальністю.

Учасники: директор – 30 % статутного фонду, заступник директора – 15 %, члени трудового колективу (15 осіб) – 55 %, приблизно в рівних частках.

Сфера діяльності: торгівля непродовольчими товарами.

Річний оборот: близько \$ 0,7 млн.

Основний актив: приміщення магазину в центрі міста, отримане в результаті приватизації.

Керівник: директор-співвласник.

Колегіальні органи управління: відсутні.

Юридична служба та служба безпеки: відсутні. У разі необхідності підприємство обслуговує запрошений юрист.

Лобістські можливості: заступник голови райдержадміністрації – приятель директора.

Зв'язки з правоохоронними органами: немає.

PR-можливості: син бухгалтера – журналіст однієї з центральних газет.

Фінансові ресурси: мінімальні.

Відносини в колективі та між учасниками: нормальні, конфліктів між власниками немає.

Директор без лобістських можливостей.

Творчі завдання:

Дотримуючись норм чинного законодавства розробіть детальний план заходів щодо поглинання цього підприємства.

ВИСНОВКИ

Соціально-економічний розвиток держав і деяких регіонів, галузей у ХХІ ст. визначається особливостями прояву двох суперечливих тенденцій: інтеграція й глобалізація, спричинених високими темпами науково-технічного прогресу і його досягненнями, розширенням сфер застосування інформаційних технологій, удосконаленням засобів зв'язку, розвитком індивідуумів, прагненням до пізнання, спілкування, обміну й підвищення якості життя.

Процеси, які відбуваються, свідчать про те, що глобалізація заміняє конкуренцію між країнами і регіонами на конкуренцію між виробниками, втягує в міжнародний поділ праці широке коло підприємств. Міжнародні корпорації впевнено демонструють свої досягнення і здатність протистояти різним несприятливим факторам. Для багатьох підприємців України конкуренція на міжнародному рівні – це майбутнє. Але вже сьогодні, внаслідок відкритості кордонів, виробник отримав можливість здобувати матеріальні і трудові ресурси там, де вони відповідають його уявленням про якість і ціну, переміщувати стадії виробничих процесів в інші країни, якщо витрати на координацію діяльності нижчі за одержувані вигоди, реалізувати свою продукцію там, де він вважає за доцільне.

Одним з найбільш важливих і необхідних структурних підрозділів сучасних міжнародних корпорацій є конкурентна розвідка, діяльність якої пов'язана з необхідністю ретельного дослідження конкурентного середовища і використання методів конкурентної розвідки як інструменту досягнення конкурентних переваг. За останнє десятиріччя конкурентна розвідка стала пріоритетним заняттям як провідних ТНК, так і багатьох локальних компаній та маловідомих фірм. IBM, Microsoft, Xerox, Intel і багато інших корпорацій зробили конкурентну розвідку одним з основних видів своєї діяльності.

На Заході конкурентна розвідка є частиною системи управління бізнесом. Для цього компанії або мають у штаті підрозділ конкурентної розвідки, або їх обслуговують спеціалізовані компанії, яких за кордоном безліч. Компанії, де не налагоджена інформаційна робота, приречені на провал. Розвиток економіки Японії, Китаю, Південної Кореї, Індії пов'язаний значною мірою саме з активним застосуванням розвідтехнологій у бізнесі.

Слід розмежовувати поняття «розвідка» та «промислове шпигунство», адже спільна в них лише мета: компанія має закріпитися на ринку, здобути перевагу над конкурентом тощо. Головна відмінність –

методи та способи. Промислове шпигунство – це завжди протиправна діяльність, натомість фахівці конкурентної розвідки діють виключно у правовому полі. Професійна служба конкурентної розвідки користується лише відкритими та загальнодоступними джерелами, оскільки фахівець конкурентної розвідки – це насамперед аналітик, який збирає, узагальнює й аналізує дані, що стосуються бізнесу і можуть вплинути на його подальший розвиток та становлять базу для прийняття управлінських рішень керівництвом компанії.

Конкурентна розвідка – складний процес, що вимагає спеціальної підготовки та серйозних аналітичних здібностей. Помилковою є думка, що для отримання реальної картини щодо конкурента досить мати під рукою результати маркетингових досліджень, які є лише складовою конкурентної розвідки, або попереднім етапом перед конкурентною розвідкою.

РЕКОМЕНДОВАНА ЛІТЕРАТУРА

1. Конституція України. Із змінами, внесеними згідно із Законом України № 2222-IV від 08 грудня 2004 року. – К. : Велес – 2006.
2. Про інформацію : Закон України від 02 жовтня 1992 р. № 2657-XII.
3. Про оперативно-розшукову діяльність : Закон України від 18 лютого 1992 р. № 2135.
4. Про науково-технічну інформацію : Закон України від 25 червня 1993 р. № 3322.
5. Про інформацію : Закон України від 02.10.1992 № 2657-XII. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2657-12>
6. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 № 2939. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/cgi-bin/laws/main.cgi?nreg=2939-17>
7. Про національну програму інформатизації : Закон України від 04 лютого 1998 р. № 74/98.
8. Про державну таємницю : Закон України від 21 січня 1994 р. № 3855.
9. Про основи національної безпеки України : Закон України від 19 червня 2003 р. № 964.
10. Про контррозвідувальну діяльність : Закон України від 26 грудня 2002 р. № 374.
11. Про захист від недобросовісної конкуренції : Закон України від 07 червня 1996 р. № 236/96.
12. Про державну контрольно-ревізійну службу в Україні : Закон України від 26 січня 1993 р. № 2939-XII.
13. Про захист інформації в автоматизованих системах : Закон України від 05 липня 1994 р. № 5321.
14. Про аудиторську діяльність : Закон України від 22 квітня 1993 р. № 3125.
15. Про ціни і ціноутворення : Закон України від 03 грудня 1990 р. № 507.
16. Про державну статистику : Закон України від 17 вересня 1992 р. № 2614.
17. Кодекс України про адміністративні правопорушення / Уклад. Ю.П.Єлісєвєнко // Основні чинні кодекси і закони України. – К. : Махаон, 2003. – 976 с.

18. Кримінальний кодекс України / Уклад. Ю.П.Єлісєвєнко // Основні чинні кодекси і закони України. – К. : Махаон, 2003. – 976 с.
19. Постанова Кабінету Міністрів України від 27 листопада 1998 р. № 1893 «Про затвердження Інструкції про порядок обліку, зберігання і використання документів, справ, видань та інших матеріальних носіїв інформації, які містять конфіденційну інформацію, що є власністю держави» // Офіційний вісник України. – 1998. – № 48. – Ст. 1764.7.
20. Постанова Кабінету Міністрів України «Про заходи щодо подальшого забезпечення відкритості у діяльності органів виконавчої влади» від 29 серпня 2002 р. № 1302 // Нормативні акти України. – 2007.
21. Ткачук Т.Ю. Конкурентна розвідка : навч. посіб. / Т.Ю. Ткачук. – К. : НА СБ України, 2010. – 219 с.
22. Право и информатика / Под. ред. Е.А.Суханова. – М. : Юридическая литература, 1990. – 144 с.
23. Москвин С.С. Теоретические проблемы системы правовой информации в СССР : автореф. дис. докт. юр. наук. / С.С.Москвин. – М., 1977. – 21 с.
24. Віленський Г.Л. Словник-довідник з інформаційного права та права у сфері культури : навч. посіб. / Г.Л.Віленський. – К., 2001. – 324 с.
25. Український інститут науково-технічної і економічної інформації. Всеукраїнська науково-практична конференція “Інформація, аналіз, прогноз – стратегічні важелі ефективного державного управління” – К., 2000. – 135 с.
26. Кузнецов В.К. Информационное право : учебно-методический комплекс / В.К.Кузнецов. – Новосибирск : СибАГС, 2001. – 128 с.
27. Актуальні проблеми інформаційної безпеки України. Аналітична доповідь УЦЕПД ім. О.Разумкова // Національна безпека і оборона. – 2001. – № 1. – С. 2-59.
28. Олійник О.В. Політико-правові аспекти формування інформаційного суспільства суверенної і незалежної держави [Електронний ресурс] / О.В.Олійник, О.В.Соснін, Л.Є.Шиманський. – Режим доступу до статті: http://www.niss.gov.ua/book/Sosnin_2.htm
29. Самойленко В.В. Сучасні маркетингові стратегії підприємств галузі інформаційних технологій [Електронний ресурс] / В.В.Самойленко. – Режим доступу до статті: http://peredovik.org/suchasni_marketingovi_strategii_pidpriemstv_galuzi_informatsiinyih_tehnologiyi.html

30. Макаренко Є.А. Проблема безпеки в інформаційному суспільстві [Електронний ресурс] / Є.А.Макаренко. – Режим доступу до статті: www.a.kolodyuk.info/download/book.pdf

31. Ойнер О.К. Виртуальный маркетинг и его применение на отечественных предприятиях / О.К.Ойнер, Е.В.Попов // Маркетинг в России и за рубежом. – 2000. – № 5. – С. 4-6.

32. Котлер Филип Маркетинг менеджмент / Пер. с англ. под ред. Л.А.Волковой, Ю.Н.Каптуревского. – СПб. : Питер, 2000. – 752 с.

33. Information Technologies for the Control Money – laundering. Washington, Government Printing Office. – 1995. – Sept.6

34. James E. Short, N. Venkatraman, «Beyond Business Process Redesign: Redefining Baxter's Business Network». – Sloan Management Review, Fall, 1992. – 89 p.

35. Кузьменко А. Особливості формування розвідувальних технологій в епоху глобалізації : [Електронний ресурс] / А.Кузьменко // Юридичний журнал. – 2006. – № 7. Режим доступу до журналу: <http://www.justinian.com.ua/article.php?id=2481>

36. Соснін О.В. Політико-правові аспекти розвитку національної системи науково-технічної інформації [Електронний ресурс] / О.В.Соснін. – Режим доступу до статті: http://www.niss.gov.ua/book/Sosnin_1.htm

37. Цивільний кодекс України від 16 січня 2003 р. № 435-IV // Відомості Верховної Ради України. – 2003. – № 40-44. – Ст. 356.

38. Соснін О. “Таємно”, “секретно”, “конфіденційно” / О.Соснін // Політика і час. – 2002. – № 9. – С. 59.

39. Городов О.А. Информация как объект гражданских прав / О.А.Городов // Правоведение. – 2001. – № 5. – С. 73-74.

40. Прокоф'єва Д.М. Дослідження змісту категорій інформації з обмеженим доступом відповідно до чинного законодавства України [Електронний ресурс] / Д.М.Прокоф'єва. – Режим доступу до статті: <http://www.bezpeka.com/ru/lib/spec/art8.html>

41. Капіца Ю.М. Проблеми правової охорони комерційної таємниці, ноу-хау та конфіденційної інформації в праві України / Ю.М.Капіца. – Реферативний огляд діючого законодавства України та практики його застосування / Регіональний центр АПН України. – К., 2000. – С. 175-199.

42. Фатьянов А.А. Тайна как социальное и правовое явление. Ее виды / А.А.Фатьянов // Государство и право. – 2007. – № 6. – С. 5-14.

43. Сідак В.С. З історії української розвідки та контррозвідки / В.С.Сідак, В.С.Степанков. – Нариси. – [2. вид.]. – К. : Ін-т СБ України, 1995. – 201 с.

44. Єгоров В. З історії промислового шпигунства / В.Єгоров // Дзеркало тижня. – 1994. – № 13. – С. 14.
45. Даллес А. Искусство разведки / А.Даллес. – М. : Международные отношения – МП «Улис», 1992. – 288 с.
46. Воронова Ю. Конкурентная разведка : учеб. пособие / Ю.Воронова. – Новосибирск : Новосибирский государственный университет, 2007. – 264 с.
47. Miller J. Millenium Intelligence; Understanding and Conducting Competative Intelligence in the Digital Age, Business Intelligence Braintrust, 2000. – 469 p.
48. Абрамов В. Деловая разведка в системе обеспечения предприятия / В.Абрамов // БДИ. – 2002. – № 2. – С. 22-26.
49. Ховис Д. Конкурентна розвідка. Уроки з окопов / Д.Ховис. – Альпина Паблишер, 2003. – 532 с.
50. Ткачук Т.Ю. Конкурентна розвідка: легальний інструмент дослідження ринку чи вид недобросовісної конкуренції / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2006. – № 4. – С. 71-73.
51. Ткачук Т.Ю. Історія розвитку та становлення конкурентної розвідки / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2006. – № 4. – С. 73-75.
52. Ткачук Т.Ю. Протидія конкурентній розвідці / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2006. – № 5. – С. 60-65.
53. Ткачук Т.Ю. Організаційні аспекти діяльності служби конкурентної розвідки / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2006. – № 5. – С. 66-69.
54. Ткачук Т.Ю. Методи конкурентної розвідки / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2006. – № 6. – С. 80-84.
55. Ткачук Т.Ю. Страхове шахрайство: характерні особливості / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2006. – № 6. – С. 20-23.
56. Ткачук Т.Ю. Бенчмаркинг як складова успішної бізнес-стратегії / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 1. – С. 35-37.
57. Ткачук Т.Ю. Конфіденційне діловодство – важлива складова захисту конфіденційної інформації на підприємстві / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 1. – С. 85-89.
58. Ткачук Т.Ю. Шляхи запобіганню та протидії промислому шпигунству / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 3. – С. 7-10.
59. Ткачук Т.Ю. Характерні особливості рейдерської діяльності: вітчизняний та міжнародний досвід / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 3. – С. 12-16.

60. Ткачук Т.Ю. Система заходів протидії рейдерській атаці / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 3. – С. 17-19.
61. Ткачук Т.Ю. Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства / Т.Ю.Ткачук // Персонал. – 2007. – № 2. – С. 72-78.
62. Ткачук Т.Ю. Роль конкурентної розвідки в запобіганні рейдерській атаці та здійсненні поглинання / Т.Ю.Ткачук // Персонал. – 2007. – № 7. – С. 72-75.
63. Ткачук Т.Ю. Формування системи інформаційної безпеки бізнесу / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 4. – С. 19-23.
64. Ткачук Т.Ю. Забезпечення безпеки діяльності торгового підприємства в Україні: сучасний стан та перспективи / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 6. – С. 30-34.
65. Ткачук Т.Ю. Удосконалення системи захисту комерційної таємниці / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 6. – С. 34-38.
66. Ткачук Т.Ю. Міжнародний досвід організації конкурентної розвідки / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2007. – № 6. – С. 43-49; 2008. – № 1. – С. 20-25.
67. Ткачук Т.Ю. Можливості конкурентної розвідки у формуванні бізнес-стратегії сучасного підприємства / Т.Ю.Ткачук // Юридичний радник. – 2007. – № 6. – С. 56-60.
68. Ткачук Т.Ю. Розвиток електронної комерції: реальність і перспективи / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2008. – № 1. – С. 7-10.
69. Ткачук Т.Ю. Використання міжнародного досвіду конкурентної розвідки для вітчизняних компаній (на прикладі компаній Fuld & Company, Cisco Systems, Dupont, Access to AT&T Analysts, Bell Atlantic, Samsung та ін.) / Т.Ю.Ткачук // Юридичний радник. – 2008. – № 1. – С. 73-78.
70. Ткачук Т.Ю. Актуальні питання визначення та захисту комерційної таємниці на підприємстві / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2008. – № 2. – С. 123-128.
71. Ткачук Т.Ю. Інформаційно-аналітична діяльність як складова системи протидії рейдерській атаці / Т.Ю.Ткачук // Юридичний радник. – 2008. – № 2. – С. 13-19.
72. Ткачук Т.Ю. Роль Базельського комітету з банківського нагляду у формуванні ефективної системи корпоративного управління у банках та небанківських фінансових установах України / Т.Ю.Ткачук // Юридичний радник. – 2008. – № 3. – С. 38-43.

73. Ткачук Т.Ю. Особливості ведення конкурентної розвідки в Азії / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2009. – № 5. – С. 65-70.
74. Ткачук Т.Ю. Західний досвід функціонування індустрії безпеки / Т.Ю.Ткачук // Бизнес и безопасность. – 2009. – № 6. – С. 13-16.
75. Ткачук Т.Ю. Аутсорсінг як ефективний шлях розвитку бізнесу в умовах кризи // Бизнес и безопасность - 2010. - №2. –с.63-67;
76. Ткачук Т.Ю. Юридичні гарантії передачі комерційної таємниці в договірних відносинах та відносинах з державними органами влади // Бизнес и безопасность - 2010. - №3. –с.60-65;
77. Ткачук Т.Ю. Взаємодія служби безпеки підприємства з правоохоронними органами як важлива складова забезпечення інформаційної безпеки // Бизнес и безопасность - 2010. - №5. –с.116-121;
78. Ткачук Т.Ю. Юридична відповідальність за порушення права інтелектуальної власності // Бизнес и безопасность - 2010. - №4. –с.18-24
79. Ткачук Т.Ю. Напрями імплементації міжнародних стандартів захисту персональних даних у законодавство України // Митна справа. – 2010. - № 5 (частина 2). – С. 3-9.
80. Ткачук Т.Ю. Інформація з обмеженим доступом на підприємстві: проблеми безпеки та захисту. – Право України. – 2011. - № 3. – С. 243-252.
81. Ткачук Т.Ю. Критерії оцінки ефективності інноваційної політики як важливий елемент системи економічної безпеки держави // Бизнес и безопасность - 2010. - №5. –с.116-120
82. Ткачук Т.Ю. Базові засади функціонування конкурентної розвідки // Бизнес и безопасность - 2011. - №2. –с.55-62
83. Ткачук Т.Ю. Реалізація права на доступ до публічної інформації у контексті законодавчих новел // Бизнес и безопасность - 2011. - №3. –с.72-75
84. Ткачук Т.Ю. Концептуальні засади функціонування конкурентної розвідки // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. – Т.3 Вип. 3 Серія «Право». – 2012 р. – С. 154-164.
85. Ткачук Т. Ю. Правові засади доступу громадян до публічної інформації у контексті законодавчих змін / Т. Ю. Ткачук. – Науково-практичний журнал «Інформаційна безпека людини, суспільства, держави». – № 2. – 2011 р. – С. 62-69.
86. Ткачук Т. Ю. Принципи забезпечення інформаційної безпеки держави: юридичний аспект / Т. Ю. Ткачук. – Науково-аналітичний журнал «Митна справа». – № 2 (частина 1). – 2012 р. – С. 32-39.

87. Ткачук Т. Ю. Принципи та провідні завдання взаємодії органів державної влади та суб'єктів господарювання у сфері забезпечення національної інформаційної безпеки / Т. Ю. Ткачук. – Наше право = Our law: НП: Науково-практичний журнал. – № 1 (частина 1). – 2012р. – С. 141-147.

88. Ткачук Т. Ю. Інформаційна природа грошей: сучасні загрози та виклики безпеці держави / Т. Ю. Ткачук. – Науково-практичний журнал «Інформаційна безпека людини, суспільства, держави». – № 1. – 2012 р. – С. 51-58.

89. Ткачук Т. Ю. Визначення оптимальної моделі конкурентної розвідки у контексті забезпечення інформаційної безпеки підприємства / Т. Ю. Ткачук. – Науково-практичний журнал «Інформаційна безпека людини, суспільства, держави». – № 2. – 2012 р. – С. 88-99.

90. Ткачук Т.Ю. Дослідження інноваційних форм економічної природи грошей // Бизнес и безопасность - 2012. - №2. –с.48-50

91. Ткачук Т. Ю. Актуальні теоретичні та практичні проблеми визначення правової природи службової інформації / Т. Ю. Ткачук. – Науково-практичний журнал «Інформаційна безпека людини, суспільства, держави». – № 3. – 2012 р. – С. 51-58

92. Ткачук Т.Ю. Захист національних інформаційних ресурсів як пріоритетна складова інформаційної політики держави в умовах глобалізації / Т.Ю. Ткачук. – XII Міжнародна науково-практична конференція «Розвиток України в XXI столітті: економічні, соціальні, екологічні, гуманітарні та правові проблеми». – Тернопіль. – Збірник матеріалів конференції – 30 березня. – 2012 р. – С. 92-94

Тарас Ткачук

кандидат юридичних наук, доцент

Більше десяти років займається науково-теоретичними розробками та практичною реалізацією актуальних аспектів конкурентної розвідки. Досвід оперативної роботи в органах Служби безпеки України дозволив авторові розробити власну концепцію конкурентної розвідки.

Автор понад 70 наукових робіт з питань організаційно-правового та методичного забезпечення безпеки бізнесу, інформаційної безпеки держави та суб'єктів господарювання, розробки механізмів захисту теємної та конфіденційної інформації на підприємстві, розробки оптимальних напрямів взаємодії державного та недержавного сектору безпеки в Україні.