

МІНІСТЕРСТВО ВНУТРІШНІХ СПРАВ УКРАЇНИ

ЛЬВІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ВНУТРІШНІХ СПРАВ

Керницький І.С., Живко З. Б., Копитко М. І.

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ПІДПРИЄМСТВ

Курс лекцій

Львів

2015

УДК [334.012.34:351.863](075)

ББК 65.291–98я73

К 442

*Рекомендовано до друку Вченою радою економічного факультету
Львівського державного університету внутрішніх справ
(Протокол № 2 від 10.03.2015 р.).*

Авторський колектив:

Керницький І. С., д-р техн. наук, професор, Львівський державний університет внутрішніх справ;

Живко З. Б., д-р екон. наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту Львівського державного університету внутрішніх справ;

Копитко М. І., канд. екон. наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Львівського державного університету внутрішніх справ

Рецензенти:

Пушак Я. Я., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри економічної безпеки Львівського державного університету внутрішніх справ;

Штангрет А. М., д-р екон. наук, професор, завідувач кафедри фінансово-економічної безпеки, обліку і аудиту Української академії друкарства

Керницький І. С. та ін.

К 442 **Конкурентна розвідка підприємств : курс лекцій /**
І. С. Керницький, З. Б. Живко, М. І. Копитко. – Львів: Ліга-Прес,
2015. – 388 с.

ISBN

Курс лекцій містить теоретичні матеріали з навчальної дисципліни “Конкурентна розвідка”. Для студентів, магістрів, слухачів та аспірантів економічних і юридичних спеціальностей вищих навчальних закладів.

УДК [334.012.34:351.863](075)

ББК 65.291–98я73

© Керницький І. С., Живко З. Б.,
Копитко М. І., 2015

© Львівський державний університет
внутрішніх справ, 2015

ISBN

ВСТУП

Важливим аспектом забезпечення економічної безпеки України є захист її ринкової позиції і, насамперед, захист набутих можливостей у сфері економічної конкуренції. Безпека країни базується на безпеці її структурних складових, зокрема на безпеці її суб'єктів господарювання. Таке формулювання можна розглядати як економічну аксіому. Однак, економічні інтереси держави та її структурних складових не завжди збігаються, про що свідчить реагування ринкової конкуренції на економіку країни загалом та діяльність окремого підприємства зокрема. Для соціально-орієнтованої економіки країни конкуренція є двигуном її прогресу, розвитку та вдосконалення; тому в інтересах держави є необхідність захищати її всіма можливими засобами. З позиції окремого підприємства конкуренція – це значні труднощі і проблеми, боротьба за утримання “на плаву” у бурхливому океані підприємництва.

Україна офіційно отримала статус країни з ринковою економікою. Світ визнав, що в Україні відбулася трансформація економічного базису. Домінуючою формою власності стала приватна власність, підприємства та організації, на відміну від часів адміністративно-командної системи, отримали свободу підприємницької діяльності та самостійність щодо визначальних питань:

- 1) що виробляти?
- 2) як виробляти?
- 3) для чого виробляти?

І це все в умовах таких невід'ємних атрибутів ринку як конкуренція та ризик. Правильні відповіді на ці запитання є необхідною умовою розвитку підприємства та його економічної безпеки.

Відповідь на третє запитання є домінуючою. Проблема збуту стає вирішальною проблемою на фоні асортименту і технології воготовлення продукції поглинає і першу проблему: що виробляти? Незаперечно, що сьогодні потрібно виробляти те, що можна продати, тобто те, що буде мати попит на ринку товарів та послуг. Якщо продукція фірми не перетворюється на товар, тобто не реалізується на ринку, відбувається розрив кругообігу індивідуального капіталу, його товарна функціональна форма не перетворюється на грошову, настає критична фінансова ситуація, а з часом – банкрутство. Проблема збуту стає найважливішою складовою проблеми економічної безпеки фірми, проблеми її захисту від внутрішніх та зовнішніх загроз.

Основна небезпека на шляху розв'язання цієї проблеми криється в наявності конкуренції – об'єктивного атрибуту ринку, якого не можна позбутися навіть шляхом монополізації.

Економічна конкуренція (конкуренція) — це боротьба суб'єктів господарювання за більшу частку прибутку як в межах однієї галузі, так і між різними галузями економіки, внаслідок чого споживачі, суб'єкти господарювання

Вступ

мають можливість вибирати між декількома продавцями, покупцями, а окремий суб'єкт господарювання не може встановлювати монополіні ринкові ціни на товари. Результатом внутрішньогалузевої конкуренції може бути банкрутство, що є потужним стимулом діяльності кожного підприємця підприємця.

Між монополістами теж розгортається конкурентна боротьба на новому рівні. Сильний конкурент – потенційна та реальна загроза для фірми. Для того, щоб бізнес був успішним, треба постійно рухатися в напрямку науко-технічного прогресу (НТП), займатися інноваційною діяльністю, підвищувати конкурентоспроможність власних товарів, впроваджувати маркетингові технології, вести конкурентну розвідку, дбати не тільки про тактику та стратегію, але й про оперативне мистецтво конкурентної боротьби. Зазначені вище завдання формують безпосередні обов'язки керівництва підприємства (фірми, організації).

В умовах жорсткої конкуренції сфера безпечного функціонування настільки звузилася, що постійне й масове незадоволення конкретної потреби негативно впливає на функціонування і розвиток окремих громадян, сімей, організацій, держави і суспільства в цілому, поглиблюючи кризовий стан їх життєдіяльності. Саме тому забезпечення економічної безпеки належить до числа національних пріоритетів і є гарантією незалежності країни, умовою стабільності й ефективності життєдіяльності та розвитку суспільства. Це пояснюється тим, що економіка є однією з найважливіших сторін діяльності особи, організації, держави. Без ефективної економіки неможливо забезпечити національну безпеку.

Економічна безпека з одного боку є складовою частиною системи національної безпеки, поряд з такими її елементами як технологічна, енергетична, продовольча, військова, екологічна, інформаційна безпека тощо.

Однак, завжди потрібно пам'ятати, кожний елемент національної безпеки має економічний аспект. Тобто, тут все взаємопов'язане: не може бути військової чи інформаційної безпеки при неефективній економіці, так як не може бути ефективної економіки, коли суспільство перебуває в стані конфліктів та інформаційних війн.

Економічна безпека в Україні забезпечується завдяки розробленим організаційно-правовим механізмам і заходам.

Організаційні механізми є системою законодавчої, виконавчої та судової влади на всіх рівнях державного управління, а також системою відповідних організацій різних форм власності та виробничої діяльності особи.

Правові механізми закладені в нормативно-правових актах, починаючи з Конституції України і закінчуючи інструкціями, в яких задекларовані права споживачів щодо захисту їх прав, тобто економічних інтересів. Однак, організаційно-правові механізми забезпечення економічної безпеки в Україні мають ще багато проблемних аспектів. Одним з них є низька захищеність інформаційної сфери країни.

Тема 1

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА: ПОНЯТТЯ, ПЕРЕДУМОВИ ВИНИКНЕННЯ ТА АКТУАЛЬНІСТЬ

План

1. Сутність конкурентної розвідки.
2. Об'єкти, джерела та методи конкурентної розвідки.
3. Правова база конкурентної розвідки.
4. Передумови виникнення та історія конкурентної розвідки.

1. Суть конкурентної розвідки

Останнім часом у межах забезпечення успішності комерційної діяльності українських підприємців частіше обговорюються питання використання розвідувальних можливостей.

Необхідно визнати, що тема ця зовсім не нова. Спеціалізована література, що в основному прийшла із заходу, присвячена окремим аспектам розвідувальної роботи в бізнесі, періодично з'являється на прилавках магазинів. Вітчизняні вчені також приділяють значну увагу дослідженню цієї проблеми. Розвідка розглядається під багатьма назвами:

- конкурентна розвідка (розвідка конкурентів – *competitive intelligence*);
- економічна розвідка;
- бізнес-розвідка.

Проте, в переважній більшості випадків наводяться приклади зарубіжних агентств (детективних і так званих “*competitive*”), при цьому основний наголос робиться на легітимність (етичність) розвідки, тобто добування інформації тільки законними і етичними методами. Якщо мова йде про приклади з російської дійсності, то їх переважна більшість пов'язана з діяльністю служб безпеки банків, фірм або спеціалізованих агентств.

У суперечці про те, що є первинним розвідка або контр-розвідка, навряд чи знайдеться достатня кількість опонентів, які

стверджують, що первинною є контррозвідка. Дійсно, контррозвідка з'явилася як відповідь проти ведення розвідки супротивником. У ході еволюції контррозвідка перейняла частину методик розвідувальної діяльності. Проте, існує глобальна відмінність між цими зовні схожими, але абсолютно різними видами діяльності. Даваймо спробуємо сформулювати ці відмінності.

Розвідка (розвідувальна діяльність) призначена для отримання стратегічної (тактичної або конкурентної) переваги над потенційним супротивником (конкурентом тощо), виявлення можливих ризиків та можливостей і управління ними. Розвідка може вирішувати і багато інших супутніх завдань завдяки спеціалізованим методикам. Основні завдання розвідки:

- забезпечення стратегічного менеджменту фірми, її генеральної, зокрема, маркетингової стратегії (або стратегій);

- забезпечення інформацією попереджувального характеру, інформацією, що надає конкурентні переваги (стратегічного або тактичного характеру), інформацією, що дає змогу ухвалювати раціональні рішення, адекватні до оперативної обстановки, що складається в умовах навколишнього конкурентно-агресивного середовища.

Контррозвідка (контррозвідувальна діяльність) призначена для захисту і забезпечення безпеки суб'єкта підприємницької діяльності. Як об'єкти контррозвідки виступають різні чинники груп ризиків, що виникають внаслідок негативної дії супротивного оточення на суб'єкт захисту, основними з яких є протиправна діяльність конкурентів, кримінальних структур, прояв фактів промислового (комерційного) шпигунства, шахрайства та інших ворожих діянь. Основне завдання контррозвідки – забезпечення безпеки та захист суб'єкта підприємницької діяльності, тобто контррозвідка – це, насамперед, захист.

Тепер набагато простіше визначитися з поняттями і з тим, що, власне кажучи, ховається під тим або іншим визначенням розвідки або розвідувальної діяльності.

У більшості літературних джерел і прикладах, що наводяться, *суб'єктами конкурентної розвідки є служби безпеки комерційних*

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

фірм. Ці види розвідки проводяться з метою зниження ризиків і забезпечення безпеки операцій, тобто йдеться про захист підприємця (господарюючого суб'єкта) або про оборону, що, власне, є функцією контррозвідки.

Якщо проаналізувати, який аналог служби безпеки існує у військовій справі, то відразу переконаємося, що це не розвідка. Розділ Бойового статуту сухопутних військ “Бойове забезпечення” доводить, що функції, аналогічні до функцій забезпечення безпеки, вирішує не розвідка, а охорона. Дослівно – “Охорона організовується з метою не допустити проникнення розвідки супротивника в розташування підрозділів, що охороняються, виключити рапто-вий напад наземного супротивника і забезпечити своїм підрозділам час і вигідні умови для розгортання і вступу до бою”. Охорона використовує в своєму арсеналі методи і тактичні прийоми, що використовуються у розвідці.

Що ж можна назвати комерційною розвідкою? Діяльність, направлена на забезпечення стратегії і комерційного успіху підприємства, здійснювана з метою придбання стратегічної (тактичної або конкурентної) переваги над потенційним супротивником (конкурентом тощо), виявлення можливих ризиків і нових можливостей для підприємства і управління ними – ось що таке реальна розвідувальна діяльність.

Хто здійснює дану діяльність? Перш за все, фахівці бізнесу (ядро розвідслужби можуть складати досвідчені маркетологи, фахівці із стратегічного планування, менеджери тощо), тобто професіонали у сфері діяльності (сегменті ринку) компанії. Переважно ц можуть бути колишні співробітники правоохоронних органів, які здобули спеціальну бізнес-освіту, пропрацювали в даному бізнесі як фахівці (не по охороні і розшуку) і стали професіоналами в цьому виді бізнесу. Розвідувальну діяльність здійснює спеціально створений підрозділ, що працює відповідно до вимог, які пред'являються до розвідки.

Якими методами здійснюється дана діяльність? Сукупно-пасивними методами, тобто роботою з вторинними джерелами (що

здебільшого мають на увазі методи конкурентної розвідки) і активними методами, тобто роботою з першоджерелами (агентурні можливості), спостереженням, проведенням активних заходів та іншими методами добування достовірної розвідувальної інформації.

Активні методи розвідувальної діяльності дуже часто, і небезпідставно, відносять до методів промислового шпигунства, проте саме вони можуть надати конкурентні переваги фірмі. Абсолютно необов'язково, що вказані методи повинні бути злочинними (протизаконними); інша справа, що в більшості випадків вони здійснюються негласно, тобто таємно. Чи варто говорити, що дана сфера діяльності не має нічого спільного зі сферою забезпечення безпеки (сферою СБ або контррозвідки), оскільки вона орієнтована на перспективу (можливості і ризики, які ще не наступили, але можливі в майбутньому, наміри потенційних конкурентів, зміни на ринку, технологічні “сюрпризи” тощо).

Сьогодні дуже часто відбувається тавтологія понять розвідки і контррозвідки, часто це відбувається тому, що багато вітчизняних і зарубіжних фахівців вільно або мимоволі відносять розвідувальну діяльність в підприємстві виключно до сфери безпеки.

Запитає бізнесмена – чи здійснює його фірма розвідувальну діяльність?, і в більшості випадків Ви отримаєте ствердну відповідь. Запитає – хто здійснює дану діяльність?, і переважно отримаєте відповідь – служба безпеки. Проте, якщо Ви спробуєте уточнити питання – чи приймає Ваша служба безпеки участь у забезпеченні та плануванні стратегії підприємства і маркетингових дослідженнях?, то напевно почуєте – звичайно, ні (вони ж у цьому не фахівці).

Віднесення функцій конкурентної розвідки до компетенції служби безпеки правомірне, коли конкурент намагається здійснити насильницьке придушення компанії, що полягає у злочинних посяганнях на майно, життя і здоров'я персоналу підприємства, і є помилковим, коли йдеться про конкурентний вплив або стандартну конкурентну боротьбу некримінальними методами. В останньому випадку дії, що можливо представляють для компанії істотну небезпеку, не підпадають під компетенцію служби безпеки і залишаються поза полем її зору.

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

Вітчизняні дослідники дещо інакше розглядають роль, місце і функції конкурентної розвідки, відносячи розвідувальне забезпечення діяльності компанії винятково до функцій служби безпеки. Насправді між двома схожими видами інформаційно-аналітичного забезпечення стратегічної діяльності бізнес-структури є значні відмінності.

Порівнюючи тактико-технічні характеристики (ТТХ) двох видів розвідувального забезпечення, необхідно зауважити, що в цьому випадку висвітлено вітчизняне бачення конкурентної розвідки.

Для зручності наведемо порівняння комерційної розвідки та конкурентної розвідки (табл. 1).

Таблиця 1

Порівняння комерційної розвідки та конкурентної розвідки

Комерційна розвідка	Конкурентна розвідка
1	2
За суб'єктами розвідки	
Спеціально створювана бізнес-одиниця. Співробітники – професійні, досвідчені співробітники фірми, що раніше працювали за профілем бізнесу організації.	Служба безпеки (служба економічної безпеки). Як правило, колишні співробітники МВС, СБУ, інших правоохоронних і силових відомств, інші фахівці
За законодавчими обмеженнями	
Використовує в своєму арсеналі будь-які законні методи і засоби, зокрема ті, які законом не заборонені або законами не регламентуються	Здійснює свою діяльність виключно в рамках українського законодавства
За об'єктами розвідки	
Об'єкти розвідки – найістотніші для нормальної діяльності комерційної структури виклики, загрози і можливості, перспективні напрями розвитку бізнесу, нові ринки збуту, нові товари, виробництво, технології тощо	Конкурентна розвідка займається збиранням і аналізом інформації про конкурента (власне розвідкою), захистом своєї інформації (промислова контррозвідка), а також проведенням спеціальних операцій (наприклад, захистом

Тема 1

Продовження табл. 1

1	2
	“іміджу підприємства і керівника, протидії “чорному” PR тощо).” <i>(Н.І. Баяндін “Технології безпеки бізнесу”)</i> Об’єкт розвідки – загрози і ризики, що безпосередньо роблять замах на нормальну діяльність або майно організації (факти шахрайства, афери, розкрадання фінансів і майна, лояльність персоналу і тому подібне). <i>Нормативно-правові акти України</i>
За джерелами інформації	
Основне завдання – пошук і робота з першоджерелами з метою отримання інформації превентивного (попереджувального) характеру. Робота з вторинними джерелами інформації, постійний моніторинг зовнішнього середовища, відстежування обстановки щодо профілюючих проблем і можливостей для бізнесу організації	Основна робота з відкритими (вторинними) джерелами інформації з проблем збирання відомостей для ведення переговорів і перевірки ненадійності партнерів, посередників, постачальників тощо
За функціональним відношенням	
Відноситься до функції стратегічного менеджменту. Забезпечує комплексне управління стратегічними і тактичними підприємницькими ризиками	Відноситься до функції забезпечення безпеки організації
За метою і завданнями	
Сприяє досягненню стратегічних і тактичних цілей, що стоять перед комерційною структурою. Сприяє досягненню стратегічної переваги на бізнес-просторі комерційної структури	Забезпечує захист від прямих посягань на нормальну діяльність комерційної структури, сприяє нормалізації її повсякденної діяльності

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

Нині у українському підприємстві приклади розвідки для придбання конкурентних (стратегічних) переваг зустрічаються дуже рідко, швидше, як виняток, проте саме така розвідувальна діяльність забезпечує найбільший ресурс виживання і розвитку компанії в умовах агресивного навколишнього і конкурентного середовища.

Варто відзначити, що існують ситуації, коли комерційна розвідка абсолютно не потрібна підприємцеві і не принесе йому ніяких дивідендів.

Коли в комерційній розвідці немає жодної необхідності?

Існують дві основні ситуації за яких підприємство абсолютно не потребує стратегічних і тактичних результатів комерційної розвідки.

Перша ситуація – коли керівник підприємства (власник бізнесу) абсолютно упевнений в непотрібності даного інструменту в арсеналі свого бізнесу, оскільки він і так повністю володіє ситуацією на ринку. У цьому випадку, як правило, всі спроби організації ефективної розвідслужби “знизу” (за ініціативою менеджерів нижчої ланки) приречені на провал. Навіть у разі створення спеціального розвідувального підрозділу, він навряд чи фінансуватиметься в достатній мірі, а його керівникові важко буде доповісти результати розвідки керівництву; результати розвідки не викликать довіри, що зробить подальшу розвідувальну діяльність неефективною.

Необхідно визнати, що нині значна кількість бізнесменів усвідомлює необхідність отримання конкурентних переваг, особливо в ситуаціях, що вимагають швидкого ухвалення раціональних рішень у відповідь на ті або інші прояви агресивності навколишнього середовища. Багато бізнесменів старої формації (зокрема, західні), що “не потребують розвідки”, стикаючись з реаліями сучасного динамічного бізнесу, вимушено покидали бізнесові справи. Прикладом можуть служити банкрутства відомих підприємств таких, наприклад, як фірма “GRUNDIG”.

Великий французький мислитель і філософ Вольтер за часів наполеонівських походів сказав – ***“Бог допомагає не великим батальйонам, а тим, хто краще стріляє!”*** – у значній мірі цей вираз можна віднести до сучасного бізнесу.

Друга ситуація – коли підприємство (підприємець) не має стратегії. Наприклад, сьогодні Ви продаєте партію лісодеревини, що випадково потрапила до Вас, завтра у Вас є наміри на перепродаж партії меблів, а наступного тижня, можливо, з’явиться шанс зайнятися нафтопродуктами. Подібна ситуація була дуже характерна саме для російського бізнесу в період його бурхливого становлення (1990–1995 рр.).

Не маючи довгострокової стратегії, перспектив розвитку і конкретних бізнес-цілей неможливо розвернути наступальну розвідувальну діяльність, оскільки неможливо визначити цілі і об’єкти розвідки, створити розвідувально-інформаційні бази, визначити і дістати доступ до джерел інформації.

Не дивлячись на те, що у бізнесі ще зустрічаються підприємства (підприємці), які недооцінюють роль стратегічного менеджменту і маркетингу, все ж таки з кожним днем все більша кількість підприємств вимушена грати за сучасними правилами гри.

В умовах ринкової економіки і гострої конкуренції жодна комерційна компанія не може ефективно працювати без глибокого розуміння рушійних економічних сил і без новітньої інформації про те, що ж відбувається в займаному нею сегменті ринку.

При цьому бізнесові можливості, що є у компанії, визначаються динамікою змін дії зовнішнього середовища і балансом інтересів різних співтовариств, угруповань і окремих осіб, часто стають наслідком не логіки подій і володіння інформацією, а формуються з емоцій, особистих симпатій і антипатій, професійного досвіду та інших якостей топ-менеджменту і власника організації.

Розвідка здійснює заходи (здебільшого інформаційного характеру), скеровані на передбачення та попередження ризиків і загроз ринкового характеру, а також на максимально ефективне використання можливостей ринкового середовища.

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

Комерційна розвідка здійснюється компанією виключно з метою підвищення конкурентоспроможності і досягнення стратегічних цілей бізнесу.

Вивчаючи і досліджуючи ризики, загрози і можливості ринку товарів і послуг, комерційна розвідка практично не має нічого спільного з процесами забезпечення і проблемами безпеки.

Захист інтересів бізнесу від загроз кримінальної спрямованості і недобросовісної конкуренції є прямою прерогативою служби безпеки компанії і, як правило, практично ніколи не перетинається з інтересами, сферами і можливостями комерційної розвідки.

Комерційна розвідувальна діяльність і діяльність по забезпеченню безпеки (близька за змістом до контррозвідувальної діяльності) становлять дві абсолютно різні сфери діяльності, що передбачають використання подібних методик.

Отже, комерційна розвідка не займається :

- діяльністю, направленою на захист бізнесу від безпосередніх злочинних і протиправних посягань об'єктів зовнішнього середовища або фактами недобросовісної конкуренції з їх сторони;
- виявленням неринкових ризиків кримінальної спрямованості (афери, шахрайство, розкрадання, перевірка клієнтів, споживачів, партнерів тощо) і боротьбою з ними;
- дослідженнями внутрішніх (усередині компанії) ризиків і загроз кримінальної спрямованості;
- виявленням і боротьбою з промисловими, комерційними шпигунами.

Перераховані вище сфери діяльності – пряма прерогатива служби безпеки або служби конкурентної розвідки компанії.

2. Об'єкти, джерела та методи конкурентної розвідки

Фахівці з конкурентної розвідки оперують декількома ключовими поняттями. Перш за все, це поняття “об'єкти” та “джерела”.

Об'єкти (англ. “*targets*”) – як вже відзначалося, це люди чи документи, які можуть дати відповіді на запитання, що цікавлять. Як правило, це первинні носії інформації.

Джерела (англ. “sources”) – це люди чи засоби, які безпосередньо або опосередковано можуть допомогти отримати доступ до потрібних осіб та інформації. Ще їх називають інфраджерелами, які поділяють на внутрішні й зовнішні.

Внутрішні джерела – це особи, що працюють на фірмі, персонал компанії. Зовнішні джерела – це ті, хто працює на фірму, але не є її офіційним співробітником. До них належать консультанти, клієнти, а також аналітики, журналісти та особи, що добре поінформовані. Деякі з них працює за гроші, інші – безкоштовно.

Крім цього, джерела поділяють на первинні й вторинні. *Первинні* – це ті, хто одержав інформацію безпосередньо від об’єкта й передав конкурентній розвідці. До інформації, отриманої з первинного джерела, також належить інформація, що безпосередньо одержана фахівцем з конкурентної розвідки. Прикладом може бути інформація зі спостереження. *Вторинні* джерела (або інфраджерела) отримують інформацію “з других рук” (“секонд хенд”).

Можна виокремити наступні категорії джерел, що володіють економічною інформацією чи містять її:

- 1) люди;
- 2) документи;
- 3) публікації;
- 4) технічні носії;
- 5) технічні засоби забезпечення виробничої і трудової діяльності;
- 6) продукція;
- 7) промислові і виробничі відходи.

Розглянемо кожну з цих категорій.

Люди. До цієї групи можна віднести співробітників, обслуговуючий персонал, робітників, продавців продукції, клієнтів, партнерів, постачальників, покупців тощо. Люди з-поміж джерел економічної інформації займають особливе місце як активний елемент, здатний виступати не тільки власне джерелом, але і суб’єктом зловмисних дій. Люди є і власниками, і розповсюджувачами інформації в рамках своїх функціональних обов’язків.

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

Крім того, вони ще здатні її аналізувати, узагальнювати, робити відповідні висновки, а також, за певних умов приховувати, надавати і робити інші, в зокрема кримінальні, дії аж до вступу в злочинні зв'язки зі зловмисниками.

Документи. Це найпоширеніша форма обміну інформацією, її нагромадження і збереження. Документ відрізняє те, що його функціональне призначення дуже різноманітне. Система документів має доволі розгалужену структуру і є предметом особливого розгляду, тому що документ може бути представлений не тільки різним змістом, але і різними фізичними формами – матеріальними носіями.

За напрямками розрізняють: організаційно-розпорядницькі, планові, статистичні, бухгалтерські і науково-технічні документи, які містять усі зведення про склад, стан і діяльність будь-якої організаційної структури від державного до індивідуального рівня, і про будь-який виріб, товар, задум, розробку.

Така розмаїтість форм і змісту документів за призначенням, спрямованістю, характером руху і використання привертає до них підвищену увагу фахівців з конкурентної розвідки, як до найціннішого джерела інформації, що їх зацікавила.

Публікації. Це інформаційні носії у вигляді найрізноманітніших видань: книг, статей, монографій, нарисів, повідомлень, рекламних проспектів, тез доповідей тощо. Відомо, що це найкращі джерела комерційної інформації. Тому конкурентну розвідку цікавлять різні з'їзди фахівців, конгреси, конференції, симпозіуми, наукові семінари, семінари щодо обміну досвідом і подібні публічні форуми. Тут досвідчені фахівці збирають найсвіжішу та найкоштовнішу інформацію. Давно відомо, що більше 60 % інформації, яка є таємною, можна одержати з так званих “відкритих джерел”: преси, передач радіо і телебачення, книг, спеціалізованих журналів, наукових праць, звітів компаній, внутрішніх видань підприємств, брошур і проспектів, що роздаються на ярмарках і виставках тощо. Тому сучасний розвідник, під яким би “дахом” він ні працював (дипломатом, торговим представником, журналістом), займається, в основному, збиранням та аналізом саме цих даних.

Технічні носії. До технічних носіїв інформації належать: кіно- і фотоматеріали (мікрофільми, кінофільми тощо), магнітні носії (стрічки, диски), відеодиски, відеофільми, роздруківки даних і програм на принтерах, інформація на екранах ЕОМ, промислових телевізійних установок, табло індивідуального і колективного користування й інші. Можливості технічних носіїв визначаються високим темпом зростання парку технічних засобів і ПЕОМ, що знаходяться в експлуатації, їхнім широким застосуванням у різних сферах людської діяльності, високим ступенем концентрації інформації та масштабністю участі людей у використанні цих носіїв у практичній діяльності.

Технічні засоби забезпечення виробничої діяльності. Технічні засоби, як джерела економічної інформації, є досить широкими і об'ємними в інформаційному плані групами джерел. У групу технічних засобів забезпечення виробничої діяльності входять телефони, телевізори і промислові телевізійні установки, радіоприймачі, радіотрансляційні мережі, системи гучномовного зв'язку, підсилювачі, кіносистеми, системи часофіксації, охоронні та протипожежні системи й інші, котрі за своїми параметрами можуть бути джерелами перетворення акустичної інформації в електричні й електромагнітні поля, що здатні утворювати електромагнітні канали витоку конфіденційної інформації. Особливу групу засобів складають автоматизовані системи оброблення даних (АСОД), тому що вони мають велику інформаційну ємність. У них містяться мільйони і мільярди біт економічної інформації, доступ до якої може завдати непоправної шкоди. Крім того АСОД виробляють значний асортимент інформації. У базах даних є все про конкретне підприємство – від співробітників до продукції, що випускається.

Продукція. Вона є особливим джерелом інформації, і за її характеристиками дуже активно полюють конкуренти. Особливої уваги заслуговує нова продукція, що перебуває у стані підготовки до серійного виробництва. Для будь-якої продукції існують визначені етапи “життєвого циклу”: задум, макет, дослідний зразок, дослідження, серійне виробництво, експлуатація, модернізація і зняття з виробництва. Кожний з цих етапів супроводжується специ-

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

фічною інформацією, яка визначається всілякими фізичними ефектами, що у вигляді демаскуючих ознак можуть розкрити відомості, які охороняються.

Промислові і виробничі відходи. Відходи виробництва можуть багато розповісти про матеріали, що використовуються, їх склад, особливості виробництва, технології. Тим більше, що добуваються вони практично безпечним способом – на смітниках, у місцях збирання металобрухту і навіть у кошиках для сміття. За словами одного з досвідчених шпигунів: “Рекомендую звертати увагу на зміст смітневих кошиків... коштує недорого, а серед зім’ятих папірців, зіпсованих документів і різних копірок, якщо пошукати, можна знайти тисячодоларову банкноту... Я не раз їх знаходив у вигляді чернеток, за які мені платили тисячі”.

Прикладом “смітничового” скандалу є подія, що відбулася в 90-ті роки ХХ ст. у США. Співробітники компанії “Юнілевер” виявили, що в їхніх смітничових баках копирсаються чоловіки не схожі на бомжів. Прибула поліція встановила, що це співробітники приватного детективного агентства, які найняті компанією “Проктер енд Гембл” з метою з’ясування планів компанії щодо просування нового мила. Незважаючи на те, що з середини 80-х років у США існує судові рішення, відповідно до якого порпатись у смітті не є промисловим шпіднажем, (за логікою: смітник – публічне місце, а промисловий шпіднаж – незаконний доступ до комерційної таємниці. Маєш таємниці – тримай при собі, *а не викидай на смітник*). У даній ситуації “Проктер енд Гембл” вирішили визнати власну провину й сплатити на користь “Юнілевер” компенсацію у зв’язку з явним порушенням етичних принципів (Етичного кодексу конкурентної розвідки) найнятими людьми, чим зберегла власний імідж.

Серйознішими джерелами є матеріальні відходи, хімічний аналіз яких здатний розповісти багато про що.

У своїй сукупності джерела економічної інформації містять повні відомості про склад, зміст і напрямок діяльності підприємства (організації), що дуже цікавить конкурентів. Природно,

що така інформація необхідна, і вони докладуть усіх зусиль, знайдуть необхідні способи, щоб одержати потрібні відомості.

Конкурентна розвідка (КР) – це постійний процес збирання, оброблення, оцінювання і накопичення даних, їх аналізування з метою ухвалення оптимальних рішень. У самому процесі її проведення можна виділити наступні етапи:

- збирання даних, які, по суті, ще не є інформацією;
- структуризація інформації;
- зберігання і аналіз структурованих даних;
- синтез знань (вони і стануть першим продуктом конкурентної розвідки);
- ухвалення управлінського рішення (стратегічного або тактичного);
- ухвалене рішення призводить до дії і, відповідно, до конкретного результату.

На кожному етапі використовують відповідні методи. Починають будь-яку роботу з накопичення матеріалу. На цій стадії найефективніший моніторинг різних джерел інформації. Фахівці у сфері конкурентної розвідки вважають, що більшість відомостей (інколи навіть секретних) про наміри конкурентів є у відкритих джерелах. Можна виділити наступні канали отримання необхідних матеріалів:

- *ЗМІ* – у даному випадку важливо направляти увагу не тільки на спеціальну літературу або профільні видання. Часто крупіці інформації можна виявити в необережному інтерв'ю або необдуманому коментарі. Навіть рекламні оголошення або список опублікованих вакансій здатні навести на роздуми про плановані заходи;

- *Інтернет* – всесвітня глобальна мережа дає можливість отримати відомості про будь-яку людину, товар, підприємство. Відвідати сайт компанії – все одно, що побувати в самій фірмі. Тут можна знайти інформацію про послуги, продукцію, контакти, співробітників, плани, новинки тощо;

- *ярмарки, виставки, конференції, семіари*. Не варто забувати про такий метод як візуальний моніторинг. Саме його

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

використання може підкоригувати наше уявлення про стратегію компанії–конкурента. Як правило, до проведення таких акцій як виставки або конференції, дуже ретельно готуються, фірми хочуть продемонструвати свою нову продукцію або хоч би розповісти про неї. Відвідини подібних заходів дає можливість отримати наочне враження, визначити ступінь інтересу до новинки як з боку потенційних партнерів, так і з боку споживача, побачити результати різноманітних тестів або порівняльних випробувань. Цікавим в цьому сенсі буде вивчення книги відгуків. До візуального моніторингу можна віднести і обхід торгових точок конкуруючих компаній. Спостереження такого роду дають матеріал про товарний асортимент, роботу персоналу, послуги, цінову політику, портрет покупця тощо;

- *неформальне спілкування з колегами і партнерами.* Додатково брати до уваги і інформацію, не підтверджену офіційними джерелами або ЗМІ. Кулуарні бесіди з колегами по бізнесу часто здатні додати достовірніші відомості. Особлива категорія людей, що представляє інтерес, – VIP-клієнти конкурентів по бізнесу, які теж можуть повідомити багато цікавого.

Іноді для отримання інформації необхідне звернення в державні або правоохоронні органи. Так, податкова служба може надати відомості про держреєстрацію, юридичну і фактичну адреси, засновників. У деяких випадках удаються до тактичних хитрощів. Скажімо, роблять оперативну закупівлю товару. Мета такої акції – досліджувати (розібрати, зібрати) конструкцію продукції конкурентів. Або інший приклад: проведення анкетування персоналу під виглядом маркетингового дослідження. Якщо зацікавили якісь наукові розробки, але Ви не маєте доступу до лабораторії, можна запропонувати контракти на фінансування дослідницьких робіт. Навіть затяжні і, здавалося б, безглузді переговори можуть дуже результативними, адже в їх процесі часто виникають додаткові дані.

Крім того, існують спеціальні комп'ютерні програми, що дозволяють збирати і сортувати інформацію, структурувати і аналізувати її і навіть вибудовувати прогноз розвитку ситуації.

На наступному етапі функціонування конкурентної розвідки відбувається оброблення і аналіз зібраного матеріалу. Власне на цій стадії відомості переходять в знання, які здатні забезпечити розуміння ситуації, а отже, і управління нею. На даному етапі обов'язкове звернення до фахівців, експертів в певних областях, що використовують власні аналітичні методи. Серед них варто виділити:

- *SWOT-аналіз*, цим способом вивчають сильні (*S*) і слабкі (*W*) сторони, можливості (*O*) і загрози (*T*). Причому об'єктом аналізу може бути як робота фірми в цілому, так і окремі сегменти її діяльності. Під час проведення дослідження в центрі уваги стають внутрішні (*S* і *W*) і зовнішні (*O* і *T*) чинники. Мета аналізу – отримати відповіді на запитання: що робити? що розвивати? з чим боротися? що вилучити?

- *бенчмаркінг* – аналіз і порівняння конкурентних переваг (від англ. *bench* – рівень і *mark* – позначка). Є декілька трактувань поняття, зокрема, – опорна позначка або еталонне порівняння. Проте, подібна процедура має на увазі не тільки зіставлення, але і вивчення успішного досвіду. Для того, щоб зайняти лідируюче положення на ринку, необхідно сконцентрувати свої сили на таких напругах і запропонувати:

- продукцію з параметрами, що перевершують аналоги (такими критеріями може бути ціна, набір функцій, навіть колірна гамма тощо);
- виняткова якість;
- досконаліший рівень обслуговування;
- новий бренд-імідж.

Під час проведення бенчмаркінгу ці параметри також враховують.

Усі перераховані методики направлені не тільки на вивчення досвіду роботи конкурентів, але і на виявлення їх слабких сторін з метою зміцнення власної позиції на ринку. Будь-яке підприємство, навіть таке, що успішно розвивається, має вразливі місця. Відомий приклад, коли фахівці провели дослідження діяльності однієї просперуючої продуктової компанії. Вона займала лідируюче положення, пропонувала різноманітний і якісний товар, мала у своєму

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

розпорядженні велику кількість точок реалізації продукції тощо. Ахіллесовою п'ятою стало питання про транспортування. Власного парку фірма не мала і уклала контракт з транспортною фірмою, яку конкуренти досить легко “перекупили”, запропонувавши вигідніші умови. Це внесло дестабілізацію у роботу.

Або інший випадок. Консалтингова компанія виявила, що успіх конкурентів багато в чому залежить від професіоналізму провідного фахівця, який зформував широке коло клієнтів, що дозволило фірмі значно просунутися. Передбачити результати нескладно – цьому співробітникові запропонували цікавіші умови роботи. До речі, до послуг хед-хантерів, тобто “мисливців за головами”, вдаються досить часто.

Останній етап роботи – видача “оціненої” інформації, яка направлена на ухвалення керівництвом вірних управлінських рішень.

Є і ще один аспект у доцільності проведення заходів, здійснюваних діловою розвідкою, – захист інтересів власного бізнесу, страхування ризиків. У китайського генерала Сунь Цзи є вислів: “Коли ти знаєш свого ворога, ти не боїшся результату від сотні воєн”. Гарантією відносного спокою можуть стати знання, отримані в ході конкурентної розвідки.

3. Правова база конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка функціонує в межах чітко визначеного правового поля. Фахівці конкурентної розвідки повинні діяти в системі інформаційних правовідносин. Норми інформаційного права мають приватно-правову і публічно-правову природу. Вони формуються як на державному, так і на приватному рівнях суспільних відносин. Ці норми забезпечують правове регулювання відносин під час реалізації права на пошук, отримання і використання інформації; при самостійному обігу інформації; при встановленні правового режиму інформаційних технологій, а також інформаційної безпеки.

Вони згруповані у дві групи інститутів близьких за змістом інформаційних правових норм. Перша група інститутів містить

норми, що регулюють суспільні відносини в сфері обігу відкритої, загальнодоступної інформації (інститут інтелектуальної власності щодо інформаційних об'єктів, інститут масової інформації, інститути бібліотечної і архівної справи) та інститути обмеженого доступу (інститути державної і комерційної таємниці, інститут персональних даних). Перелік таких інститутів не виключає їх доповнення новими (банківської, службової таємниці тощо).

Відповідно до *процесу створення інформації* виділяють такі основні інститути інформативного права (ІП).

1. Інститут права на свободу думки і слова, на вільне висловлення своїх поглядів і переконань.

2. Інститут об'єктивності, вірогідності, повноти і точності інформації.

Норми цього інституту містяться в Конституції України (статті 32, 34, 50); а також у Законі України “Про інформацію” – стаття 5; у Законі України “Про національну програму інформатизації” – стаття 5; у Цивільному кодексі України – статті 700, 868, 911 тощо. Цим інститутом встановлюється обов'язок творців або власників інформації, яка призначена для передавання споживачам, забезпечити її об'єктивність, вірогідність, повноту і точність.

3. Інститут засобів масової інформації, який включає:

- субінститут друкованих засобів масової інформації;
- субінститут електронних засобів масової інформації (телебачення, радіомовлення, Інтернет);
- субінститут кінематографії;
- субінститут інформагентств.

Наявність цього інституту і його субінститутів обґрунтовується статтею 18 Закону України “Про інформацію”, у якій в якості основного виду інформації визначається масова інформація. У статті 20 цього самого Закону до масової інформації також належить інформація, що поширюється періодичними друкованими виданнями, радіомовленням, телебаченням, кіно тощо. Субінститути засобів масової інформації знайшли розвиток у таких Законах України: “Про друковані засоби масової інформації (пресу) в Україні”, “Про телебачення і радіомовлення”, “Про Національну

раду України з питань телебачення і радіомовлення”, “Про кінематографію”, “Про інформаційні агентства”. Правові норми цього інституту регулюють суспільні відносини як у процесі створення інформації, так і в процесі її поширення засобами масової інформації.

4. Інститут наукової, статистичної та іншої інформації, який включає:

- субінститут наукової інформації;
- субінститут науково-технічної інформації.

Наявність цього інституту і його субінститутів обумовлюється статтею 18 Закону України “Про інформацію”, в якій визначені основні види інформації. Законодавець регламентував створення визначених видів інформації у таких Законах України: “Про наукову і науково-технічну діяльність”, “Про науково-технічну інформацію”. Крім того, існує цілий пласт указів Президента України і постанов Кабінету Міністрів України, присвячених регулюванню відносин у цій сфері. Правові норми цього інституту регулюють суспільні відносини як у процесі створення інформації, так і в процесі її поширення науковими установами, установами, які продукують статистичну та іншу інформацію.

5. Інститут власності на інформацію, який включає:

- субінститут авторських прав;
- субінститут інтелектуальної власності.

Основа цього інституту і його субінститутів визначена частиною першою статті 54 Конституції України. Відповідно до цієї статті громадянам гарантується захист їхньої інтелектуальної власності й авторських прав. Ці положення Конституції України знайшли подальший розвиток у ряді Законів України: “Про авторське право і суміжні права”, “Про охорону прав на промислові зразки”, “Про охорону прав на винаходи і корисні моделі”. Субінститут прав власності на інформацію засновано на тому, що в частині другій статті 38 Закону України “Про інформацію” встановлено – “інформація є об’єктом права власності громадян, організацій (юридичних осіб і держави. Інформація може бути об’єктом права власності як у повному обсязі, так і об’єктом лише

володіння, користування чи розпорядження”. Крім того, у статті 39 Закону України “Про інформацію” стверджується, що “інформаційна продукція та інформаційні послуги громадян і юридичних осіб, які займаються діяльністю, можуть бути об’єктами товарних відносин, що регулюються чинним цивільним та іншим законодавством”. Цивільний кодекс України у статті 1144 визначає, що “особа має право публічно пообіцяти винагороду (нагороду) за передавання їй відповідного результату (передавання інформації, знайдених речей, знайдення фізичної особи тощо)”.

Перераховані субінститути також належать і до цивільного права. Правові норми цього інституту регулюють суспільні взаємини у процесі здійснення цивільно-правових відносин, які пов’язані з інформацією.

6. Інститут інформаційних ресурсів.

Наявність інституту інформаційних ресурсів визначено статтею 53 Закону України “Про інформацію”. Подальший розвиток цей інститут знайшов у Законі України “Про Національну програму інформатизації”, Постанові Кабінету Міністрів України від 17.03.2004 р. “Про затвердження Положення про Національний реєстр електронних інформаційних ресурсів”. Правові норми цього інституту регулюють суспільні відносини у процесі створення і використання інформаційних ресурсів різного призначення.

На підставі аналізу інформаційного законодавства України *відповідно до процесу поширення інформації* виокремлюють такі основні інститути інформаційного права:

1. Інститут права на свободу поширення інформації.

Норми права цього інституту регулюють загальні суспільні відносини, пов’язані з можливістю передавати і поширювати інформацію. Основа цього інституту визначена частиною другою статті 34 Конституції України, статтями 5, 9 Закону України “Про інформацію”, а також окремими нормами ряду інших законів.

2. Інститут телекомунікацій.

Основу цього інституту складають норми, які викладені в Законах України: “Про телекомунікації”, “Про радіочастотний ресурс України”, “Про телебачення і радіомовлення”, а також ряд

указів Президента України і постанов Кабінету Міністрів України, присвячених регулюванню відносин у цій сфері. Правові норми цього інституту регулюють суспільні відносини в процесі використання телекомунікаційних систем і засобів для поширення інформації.

3. Інститут поштового зв'язку.

Правові норми, що складають основу цього інституту, викладені в Законі України “Про поштовий зв'язок”, а також у ряді указів Президента України і постанов Кабінету Міністрів України, присвячених регулюванню відносин у цій сфері. Правові норми цього інституту регулюють суспільні відносини у процесі поширення інформаційних продуктів за допомогою поштових систем.

Основа цього інституту визначена частиною першою статті 84, частиною першою статті 54 Конституції України і знайшла подальший розвиток у ряді законів України. Норми права цього інституту регулюють загальні суспільні взаємини, які пов'язані з можливістю продукувати інформацію.

4. Інститут засобів масової інформації.

У процесі збереження інформації використовуються наступні основні інститути інформаційного права:

- інститут бібліотек;
- інститут архівів;
- інститут музеїв.

Основу цих інститутів становлять правові норми, які викладені в Законах України: “Про інформацію”, “Про бібліотеки і бібліотечну справу”, “Про Національний архівний фонд і архівні установи”, “Про музеї і музейну справу”, “Про державну таємницю” тощо.

Інститутами інформаційного права відповідно до четвертого напрямку – суспільних відносин, пов'язаних із забезпеченням мінімізації збитку від несанкціонованого поширення та використання інформації є наступні.

1. Інститут правового режиму інформації, який включає:

- субінститут відкритої інформації;
- субінститут офіційної інформації;
- субінститут інформації з обмеженим доступом;

- субінститут державної таємниці;
- субінститут комерційної таємниці;
- субінститут конфіденційної інформації;
- субінститут персональних даних тощо.

Наявність інституту правового режиму інформації і його субінститутів визначається нормами Конституції України, Законів України: “Про інформацію”, “Про державну таємницю”, “Про адвокатуру”, “Про банки і банківську діяльність”. Правові норми цього інституту регулюють суспільні відносини у процесі визначення режиму доступу до інформації, визначення правового режиму інформації з різним режимом доступу тощо.

2. Інститут захисту інформації, який включає:

- субінститут захисту інформації;
- субінститут технічного захисту інформації;
- субінститут технічного захисту інформації в автоматизованих системах тощо.

Основу цих інститутів становлять правові норми, які викладені в Конституції України, у Законах України: “Про інформацію”. “Про державну таємницю”, “Про захист інформації в автоматизованих системах” та ін. Крім того, до цих інститутів належать правові норми ряду указів Президента України і постанов Кабінету Міністрів України, присвячених регулюванню відносин у цій сфері. Правові норми цього інституту регулюють суспільні відносини у процесі забезпечення захисту інформації, недопущення можливості несанкціонованого поширення, використання і знищення інформації.

Більшість відносин, у які повсякденно вступають громадяни України, пов’язані з реалізацією суб’єктивних цивільних прав і регулюються цивільним правом України. Предметом регулювання цивільного права України, як відомо, є особисті немайнові та майнові відносини. Відповідно, суб’єктивні цивільні права особи на інформацію можна поділяти на *майнові* та *особисті немайнові*.

Основним *майновим правом особи* на інформацію є право власності. *Право власності на інформацію* – це врегульовані

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

законом суспільні відносини щодо володіння, користування і розпорядження інформацією.

Відповідно до статті 178 Цивільного кодексу України, інформація як об'єкт цивільних прав може “вільно відчужуватися або переходити від однієї особи до іншої в порядку правонаступництва чи спадкування або іншим чином, якщо вони не вилучені з цивільного обороту, або не обмежені в обороті, або не є невід'ємними від фізичної чи юридичної особи”.

Однак постає питання: чи будь-яка інформація може бути об'єктом цивільних прав?

Звичайно, не можуть бути об'єктами цивільних прав речі, вилучені з цивільного обороту, або обмежені в обороті. Важко визначити інформацію, вилучену з цивільного обороту. А ось інформацію, обмежену в обороті, може вважатися, наприклад, оперативна інформація або ж інші види інформації з обмеженим доступом.

Не може бути об'єктом цивільних прав загальнодоступна інформація, оскільки вона є безособовою і “належить всім”. Хоч у процесі аналітичного оброблення такої інформації можуть виникати нові відомості, які матимуть ознаки об'єктів цивільних прав:

а) нематеріальність;

б) інваріантність стосовно носіїв – та ж інформація може бути записана різними знаковими системами, які можуть використовувати для запису різні фізичні носії;

в) розмноження – інформація, на відміну від речовини та енергії, має здатність до розповсюдження;

г) здатність бути реалізованою – має тенденції матеріалізації, тобто може бути використаною, стати товаром та послугою на ринку.

Перелік зазначених не є повним. Додатковою ознакою інформації як об'єкта цивільних правовідносин (і як об'єкта цивільних прав) може бути здатність власника (носія) інформації захистити відповідні права у судовому порядку. Адже норма цивільного права України передбачає, у разі недодержання особою встановлених вимог при здійсненні своїх цивільних прав, можливість у судовому порядку зобов'язати її припинити зловживання своїми правами.

Загалом особа реалізує свої права щодо інформації аналогічно своїм цивільним правам на інші об'єкти. Так, особа здійснює свої цивільні права вільно, на власний розсуд. Нездійснення особою своїх цивільних прав не є підставою для їх припинення. Це ж стосується і суб'єктивних цивільних прав особи на інформацію. Наприклад, кожна особа може створити інформаційну продукцію (написати статтю у газету, журнал тощо). Нездійснення ж особою свого права на написання статті не є підставою для припинення такого права.

Поняття “інформаційна власність” включає такі правоможливості:

- право знати зміст інформації (володіння інформацією);
- право застосовувати інформацію у власній діяльності (право користування інформацією);
- право на розповсюдження інформації (розпорядження інформацією).

Оскільки за своєю сутністю інформація нематеріальна, право власності на інформацію пов'язують з її носієм (архівними, бібліотечними фондами, інформаційними ресурсами). Власне в такому значенні інформація стає об'єктом права власності.

Інформація є об'єктом права власності громадян, організацій (юридичних осіб) і держави. Інформація може бути об'єктом права власності як у повному обсязі, так і об'єктом лише володіння, користування чи розпорядження. Власник інформації має право здійснювати будь-які законні дії щодо об'єктів своєї власності.

Підставами виникнення права власності на інформацію є:

- створення інформації власними зусиллями і за свій рахунок;
- договір на створення інформації;
- договір, що містить умови переходу права власності на інформацію до іншої особи.

Інформація, створена кількома громадянами або юридичними особами, є колективною власністю її творців. Порядок і правила користування такою власністю визначаються договором, укладеним між співвласниками.

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

Інформація, створена організаціями (юридичними особами) або придбана ними іншим законним способом, є власністю цих організацій.

Інформація, створена на кошти державного бюджету, є державною власністю. Інформацію, створену на правах індивідуальної власності, може бути віднесено до державної власності у випадках передавання її на зберігання у відповідні банки даних, фонди або архіви на договірній основі.

Власник інформації має право призначати особу, яка здійснює володіння, використання і розпорядження інформацією, і визначати правила оброблення інформації та *доступу до неї*, а також встановлювати інші умови щодо інформації.

Тобто, можна зробити висновок, що діяльність фахівців у сфері комерційної розвідки регулюється чинним інформаційним, цивільним та іншим законодавством.

Сьогодні більшість фахівців з конкурентної розвідки світу об'єдналися в Товариство професіоналів конкурентної розвідки (*SCIP*), штаб-квартира якого розташована в м. Олександрія, штату Вірджинія. Члени цього об'єднання уособлюють освітянські взаємини. Вони зрозуміли, що ділитися власними знаннями з колегами вигідно. Члени товариства отримують можливість відвідувати конференції, спілкуватися й обмінюватися інформацією. Натомість вони зобов'язуються дотримуватися правил поведінки Етичного кодексу товариства. Впевненість у тому, що співрозмовники й колеги будуть діяти етично значно підвищує ефективність стосунків між ними. Про зростання ролі *SCIP* у житті професіоналів конкурентної розвідки свідчить така статистика (табл. 2).

Таблиця 2

Кількість членів міжнародного Товариства професіоналів конкурентної розвідки

Роки	Кількість членів Товариства, осіб
1990	1 500
1998	6 000
2005	7 000

Що стосується конкурентної розвідки (КР) як інфраструктури ринку, то вона охоплює всі її елементи, що матеріалізують конкурентну розвідку в просторі й часі. Це, насамперед, фахівці з КР та їх колективи, служби КР, обслуговуючий персонал, в тому числі персонал, що готує фахівців з КР, заклади підготовки фахівців з КР, література про КР та навчально-методичні комплекси підготовки фахівців з КР, консалтингові фірми, лабораторії “вівісекції”, приватні детективи та детективні агентства і компанії, об’єкти та джерела КР, канали витоку економічної інформації, бази даних, технічні засоби КР, інформаційно-комунікаційні технології, командні пункти підприємств та обчислювальні центри, законодавчі та нормативні акти щодо інформаційної сфери, методики, інструкції, функціональні обов’язки, кодекси професійної етики КР, фінансові ресурси на утримання КР тощо.

Конкурентна розвідка базується на фахівцях. На думку Бена Гілада, тільки людина з відмінним знанням власної сфери бізнесу здатна зробити правильні висновки з розпорошеної інформації про компанії-конкуренти і запропонувати оптимальне рішення. Власне знання своєї галузі дозволяє створити широку мережу контактів для збирання даних та розрізняти важливі і неважливі серед них. Тому, на думку американських професіоналів, викладання конкурентної розвідки “з чистого паперу” не має майбутнього. Випускник навчального закладу за спеціалізацією “конкурентна розвідка” не зможе скласти конкуренцію досвідченому менеджеру, який прослухав лише кілька семінарів з теорії та практики розвідки.

Тому більшість американських компаній надають перевагу підготовці фахівців із конкурентної розвідки з кола власних співробітників. Вони готують їх на спеціалізованих курсах, а не наймають на біржі праці. Аналогічно до кадрового питання у сфері конкурентної розвідки ставляться й в інших країнах. Досвід свідчить, що співробітники служби безпеки з числа колишніх працівників силових відомств малоефективні в конкурентній розвідці. Вони можуть просто пройти повз величезну кількість потрібної

інформації. І не тому, що вони бездарні. Суть в іншому – конкурентна розвідка за власними функціями набагато ближча до маркетингу аніж до служби безпеки.

Що стосується базової освіти для фахівця з КР, то тут спостерігається велика невизначеність. Це і спеціалісти з економічною освітою, і з технічною, і з гуманітарною. На Заході серед фахівців КР є багато бібліотекарів, які вміють вільно працювати з комп'ютерними базами даних й іншими масивами інформації в електронному вигляді. Загалом для перспективного й успішного фахівця з конкурентної розвідки головним є не базова освіта, а склад характеру – здатність і бажання не заспокоюватися до того часу, поки не буде знайдено істину, здоровий азарт у “полюванні” за інформацією, тією її невидимою частиною, заради якої й започатковувалося “полювання”. У процесі розв’язання кадрових питань у конкурентній розвідці бажано надавати перевагу особам розумним, системно освіченим, а не балакучим “активістам”.

4. Передумови виникнення та історія конкурентної розвідки

4.1. Історичні засади розвідки

Розвідувальна діяльність (шпигунство) – явище настільки ж давнє, як і сама наша цивілізація. Адже недаремно згідно класичної ієрархії якнайдавніших професій вона займає друге місце, відстаючи від проституції і випереджаючи журналістику. Якщо вірити Біблії, Господь Бог приступив до організації розвідки вже незабаром після того, як створив небо і землю, а також людину – “за образом і подобою своєю”.

Безпосереднє керівництво розвідкою було доручене пророкам, зокрема, як розповідається в біблійній Книзі Чисел (розділ 13), – пророкові Мойсеєві.

Не будемо висловлювати “вказівки Господні” та розпорядження Мойсея і детально описувати першу розвідувальну операцію з огляду Землі, що тривала 40 днів. Мораль цього епізоду з Біблії

проста – доброякісна розвідка завжди принесе багаті плоди. Економічна розвідка як невід’ємний компонент історичного розвитку продуктивних сил змінювала характер, форми і прояву відповідно до еволюції способу виробництва та рівня розвитку науки і техніки. У історичному аспекті економічна розвідка мабуть є старшою від військової і політичної.

Класичний приклад економічної розвідки можна знайти вже в романтичній історії, що відноситься приблизно до XV ст. до н. е. У ній розповідається про китайську принцесу, що відправляється до свого коханого в капелюсі з живих квітів, де були заховані шовкопряди.

Батьківщиною перших теоретиків розвідки вважається Китай, там вже в IV ст. до н. е. з’явилася перша фундаментальна праця про це нелегке ремесло. Це була книга “Мистецтво війни” блискучого китайського філософа Сунь Цзи: “Якщо освічений государ або розсудливий генерал беруть перемогу над супротивниками кожного разу, коли вони переходять до дій, то це досягається завдяки попередній інформації. Так звана попередня інформація не може бути отримана ні від духів, ні від божеств, ні по аналогії з минулими подіями, ні шляхом розрахунків. Її необхідно отримати від людини, яка знайома з ситуацією супротивника”.

Сильний поштовх розвитку економічної розвідки дав розподіл праці та виникнення торгівлі і грошей, що відбулося в період занепаду первісного ладу і виникнення рабовласницького суспільства.

“Справа чоловіків – наживати, справа жінок – зберігати”, – писав Арістотель. Навряд чи римські легіонери читали філософа, але поступали вони у цілковитій згоді з постулатом великого грека. Через свою розвідку Рим отримував інформацію. Зведення про стан будь-якої країни збиралися по багатьох економічних аспектах, починаючи від клімату і наявності доріг і кінчаючи родючістю земель, працьовитістю населення та наявністю продовольчих запасів. Особливою турботою сенату було виявлення вартості і місць поховання скарбів, накопичених царями і правителями намічених для завоювання земель. І те, що нині представляється

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

мало не випадковим вибором у загарбницьких війнах, насправді було добре продуманою стратегією по захопленню найбагатших країн і територій.

Рим пишався власною військовою могутністю і знав, що протистояти його залізним легіонам не в змозі ні рафінована організованість еллінів, ні дика хоробрість парфян, ні безсила лютість місцевих царів. Вибір напряду удару в першу чергу обумовлювався тим, що може принести перемога. Це і зумовлювало необхідність добре поставленої розвідувальної діяльності. Саме добре поставлена економічна розвідка дозволила Риму, як гігантському спрутові, витягати із підкорених країн золото, срібло, перли, пурпур і шовк, що цінувався на стародавньому світі нарівні із золотом.

Так або інакше ембріон економічної розвідки, виникнувши в доісторичні часи, розвинувся із зародженням торгівлі і ремесел. Як тільки ті або інші прийоми, пристосування, нововведення починали приносити вигоди їх власникам, вони тут же намагалися їх засекретити. Ті ж, хто втрачав на незнанні, прагнули оволодіти цими секретами за будь-яку ціну.

Зародком комерційної розвідки, що набирала силу з розвитком ремесел і торгівлі, було приватне шпигунство. Ще на зорі цивілізації єгипетські торгові дома, афінські торговці та купці здійснювали збирання таємної інформації, наявність якої могла б сприяти комерційному успіху. Але така розвідка носила епізодичний характер і здійснювалася самими торговцями або їх посередниками. Купці прагнули дізнатися, який товар, якої якості, в якій кількості привезли на даний ринок конкуренти, за якою ціною продаватимуть. Зрозуміло, вони не упускали випадку зіпсувати товар конкурентів, пустити слух про їх неохайність, про їх уявні та дійсні пороки, оббредати, а також відзначити непомірно високі ціни при неприпустимій якості товарів. Пізніше всі ці прийоми отримали наукоподібні та милозвучні назви – дифамація, імідж, кон'юнктурний аналіз, реклама тощо.

У пізнє середньовіччя разом з державною економічною розвідкою у торгових містах Середземномор'я зародилася і приватна розвідка північно-італійських торгових компаній. Венеція і Генуя

стали центрами економічної розвідки, де комерційні таємниці цінувалися вище, ніж політичні. Починаючи з XI ст. все багатство і потужність, а значить, і життєвий рівень італійських міст-держав, все більше залежав від торгівлі з арабським Сходом і, природно, від усіх випадковостей і небезпек, пов'язаних з цим видом діяльності. Купці і дипломати, що відправлялися в зарубіжні країни, ставали агентами розвідки Світлого (титул правителя Венеції) як з комерційних, так і з політичних питань. Завдяки цьому маленькій республіці вдалося зайняти провідні позиції і зберегти їх, не дивлячись на відкриття нових океанських шляхів та появу великих державних утворень і великих держав.

Перша справжня приватна розвідслужба була створена флорентійськими купцями-банкiрами (ці види діяльності у той час часто поєднувалися) в XIV ст. Потім таку розвідслужбу створили Фуггери з Аусбурга, які в XV і XVI ст.х входили до числа найбільших промисловців і ділків.

Під керівництвом Якоба Фуггера (1459–1525) функціонувала високоефективна розвідувальна мережа, основою якої служили численні представництва фірм в різних європейських країнах. Розповсюджувався навіть спеціальний інформаційний лист, що містив всю останню інформацію про політичні і комерційні справи.

Банкірський будинок Фуггерів – приклад того, що велика і ефективна розвідка не одне і те ж. Іспанські Габсбурги, які були основними боржниками Фуггерів, потерпіли фінансове банкрутство і потягнули за собою у фінансову безодню південно-німецьких банкірів.

Високою ефективністю своєї розвідслужби прославилися Ротшильди. У кінці XVIII ст. п'ять братів заснували банки в п'яти європейських столицях (Лондоні, Парижі, Відні, Франкфурті і Неаполі). Під час війни з Наполеоном вони наwerbували більше 200 агентів і надали всі свої розвіддані, а також можливості щодо міждержавного переказу капіталів в розпорядження Англії. Всі витрати вони цілком покрили за допомогою спритної біржової афери. Завдяки своїм інформаторам, Натан Ротшильд першим дізнався про поразку Наполеона. Він негайно приступив до масового

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

продажу своїх акцій. Решта всіх біржовиків відразу ж пішла за його прикладом, оскільки вирішили, що битву програли англійці. Коли ціни впали до гранично низького рівня, Ротшильд все скуповував!

Англійці першими розширили діяльність своїх секретних служб на область економіки. Головною ставкою у грі послужила текстильна промисловість. Завдяки технічній перевазі, Великобританія забезпечила собі в області текстилю практично монопольне становище. Проте в кінці XVIII ст. представники південних штатів Америки не пошкодували фінансових коштів на організацію промислового шпигунства на англійських фабриках в Ланкашірі, внаслідок чого їм вдалося отримати креслення прядильної машини. Це послужило відправним пунктом для створення і розвитку бавовняної промисловості в Америці. Завдяки наявності дешевої, в більшості своїй рабської робочої сили, американська бавовняна промисловість представляла реальну загрозу для Англії, яка вирішила за будь-яку ціну забезпечити конкурентоспроможність своєї промисловості. Їй це вдалося за рахунок максимальної експлуатації орних земель і сільськогосподарських угідь у своїх колоніальних володіннях шляхом створення величезних бавовняних плантацій у Африці та у Вест-Індії. Цю місію успішно виконав Генрі Уїкхем, який вже до цього прекрасно себе зарекомендував, коли нелегально вивіз з Бразилії насіння гевеї, зруйнувавши тим самим монополію цієї країни в області каучуку.

Агентів розвідки ніколи не щадили. Нерідко їх знаходили з перерізаним горлом, проломленим черепом або зашморгом на шиї. Під час воєн їх розстрілювали без суду і слідства. Французька революція – гільйотинувала, Крупп після “енергійного допиту” замурував їх в підвалах приватної контррозвідки, американці садили на електричний стілець, проте менше їх від цього не ставало.

4.2. Розвідка в сучасному суспільстві

Термін економічне, промислове, комерційне, науково-технічне шпигунство (розвідка) означає активні дії, направлені на

збирання, розкрадання, накопичення і оброблення цінної інформації, закритої для доступу сторонніх осіб.

Для збирання розвідданих використовуються різні методи. Багато з них не відрізняються особливою порядністю, проте всі вони є незмінно ефективними:

- закупівля товарів конкурента;
- незмінна присутність на ярмарках, виставках, конференціях; при цьому збирається вся доступна або залишена через недогляд документація та інформація, фотографується все, що можливо;
- відвідини підприємств;
- фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за кордоном з метою проникнення в деякі лабораторії;
- відправка на навчання за рубіж студентів і стажистів;
- нескінченні безрезультатні переговори, під час яких постійно запрошується додаткова інформація;
- викрадання креслень і технічної інформації;
- шпигунство і крадіжка матеріальних об'єктів.

Із закінченням “холодної війни” завершилася тільки політична конфронтація двох систем. Економічні інтереси кожної із сторін залишилися. А в світі бізнесу немає місця жалості і слабкості; конкуренція – це прагнення знищити супротивника за будь-яку ціну, не дивлячись на засоби. Це жорстока боротьба, де питання ставиться однозначно: або ти, або тебе пустять по світу. А тому розгораються нові, тепер уже торгові війни: нафтові, сталеві, автомобільні. Причому, не тільки між трестами і корпораціями, але і між державами, що ревно оберігають національну економіку.

У цьому плані дуже показовий міжнародний скандал, який відбувся у березні 1993 року. Посольство США в Парижі отримало пакет, де містився секретний документ, що був по суті, стратегічним планом торгових воєн початку 90-х років. У ньому перед французькою розвідкою ставилися завдання щодо отримання конфіденційної інформації про діяльність американських фірм, банків і брокерських будинків. У сферу інтересів Головного управління зовнішньої безпеки (*DGSE*) були включені – маркетингова стратегія, тактика висновку операцій, плани інвестицій і багато що інше.

Клод Сильберзан, директор *DGSE*, в інтерв'ю газеті “*Le Monde*” відкрито визнав, що “сучасне шпигунство є головним чином економічним, науковим, технічним і фінансовим”, а колишній шеф цієї організації П'єр Маріс додав, що економічне шпигунство в стані друзів є “нормальною діяльністю розвідувального агентства”, коли протистояння держав переходить з військово-політичного на економіко-технологічний рівень.

Між розвідслужбами США, Великобританії, Австралії, Канади і Нової Зеландії існує пакт, що має кодову назву “Великобританія – США”. На його основі створена найбільша в світі система прослуховування і перехоплення телефонних розмов, факсів і електронної пошти, здатна вловлювати до 100 мільйонів переговорів за місяць. У 80 відсотках випадків результати цієї діяльності використовуються для промислового шпигунства.

Система носить назву “Ешелон”. Створена вона за ініціативою Агентства з національної безпеки США. Станції діють по всьому світу – на американських військових базах у Німеччині та на Тихому океані і навіть у Гонконгі. На території Англії розташовані перехоплюючі та транзитні станції.

Система працює за принципом ключових слів. За необхідністю програми, яка називається “Словник”, задається необхідне ключове слово, наприклад, “мікропроцесор” і всі станції починають опрацьовувати перехоплені телефонні переговори, факси та повідомлення електронної пошти у пошуках цього слова. Потім залишиться тільки прослухати, хто, кому і з якого приводу говорив це слово.

Надмірне відчуття цікавості властиве не тільки французам і американцям. Велику активність у гонитві за чужими економічними секретами проявляють спецслужби Німеччини, Японії, Південної Кореї та інших промислово-розвинених країн. Дійшло навіть до того, що відома фірма *IBM*, стурбована проникненням японських промислових шпигунів, звернулася за допомогою у ФБР. Спільно з ЦРУ ФБР розробило спеціальну загальнонаціональну програму для бізнесменів, що дає уявлення про цілі і ме-

тоди промислового шпигунства, способи оцінки загрози і методику забезпечення захисту інформації, яка є комерційною таємницею.

За даними служб промислової безпеки США, у 1997 році зафіксовано 1100 випадків промислового шпигунства, жертвами якого стали 1300 американських фірм. За останніх 4 роки число постраждалих від крадіжки економічних секретів виросло у 5 разів.

Нинішнє суперництво технологій примушує створювати свої розвідувальні підрозділи для збирання інформації про конкурентів навіть виробників котячого корму і туалетного паперу. Цей попит породив цілу галузь “інформаційних брокерів”, що спеціалізуються на вивуджуванні корпоративних секретів легальними і нелегальними методами. Її вважають найбільш швидкокорослою на сьогоднішню сферу бізнесу в Сполучених Штатах.

У американських вищих учбових закладах вже більше 30 років ученим, стажистам, аспірантам і студентам викладається понад сто розгорнутих курсів з різних аспектів розвідки та контррозвідки.

У США витрати на економічну розвідку складають майже 40 % витрат усіх спецслужб США. У квітні 1993 року представник штаб-квартири ЦРУ Л. Крістчен в інтерв'ю журналу “Форчун” зазначив, що американська розвідка переносить основний акцент своєї діяльності зі сфери військово-політичної у сферу глобального бізнесу. У зв'язку з цим їй потрібні нові співробітники, які мають досвід роботи у сфері бізнесу і фінансів.

У кінці того ж 1993 року Б. Клінтон дав вказівку керівництву розвідувального управління США про поглиблення досліджень в області економічної розвідки. Було виділено три пріоритетні напрями:

- макроекономічна розвідка – збирання стратегічної інформації про глобальні процеси в економіках інших держав;
- мікроекономічна розвідка – збирання тактичної та оперативної інформації за тією самою проблематикою;
- економічна контррозвідка – протидія спробам іноземних державних спецслужб і комерційних фірм здобути американські торговельно-економічні та технологічні секрети.

Посилення всього розвідувального управління, нарощування оперативних можливостей ЦРУ і активізація таємних операцій здійснюється для забезпечення американських інтересів за рахунок інших країн, і, перш за все, Росії. У документі про “перебудову” в ЦРУ мовиться: “Жодна загальнодержавна програма США не повинна буде залишатися без фахівців з таємних операцій і без урахування можливостей розвідки в реалізації цієї програми”.

На розгляд американських законодавців вноситься пропозиція про те, щоб керівник розвідууправління США – директор ЦРУ – мав повноваження зажадати для виконання тих або інших завдань будь-якої людини, що привернула його увагу, з будь-якого федерального відомства і установи. По суті вся Америка перетворюється на розвідууправління. І надалі наголос робитиметься передесім на “людський чинник”, тобто на роботу з агентами, а не на технічні засоби. У комітеті з розвідки прямо говорять про те, що “нам не вистачає тих, хто добре знає іноземні мови, нам не вистачає людей “в полі”.

Директор ЦРУ особисто керує роботою щодо розширення нетрадиційної мережі агентури. У традиційному розумінні – це агенти, які працюють під офіційним прикриттям, наприклад, посольств або консульств. Виявити таких агентів, на думку керівників американських спецслужб, труднощів не складає. Тому ЦРУ зміщує акценти на вербування бізнесменів і менеджерів середнього рівня, які потім упроваджуватимуться в багатонаціональні корпорації з таємної згоди керівника цих корпорацій. Навчати їх будуть “дистанційним способом”, щоб забезпечити надійність прикриття.

В університетах США значно розширився спектр кандидатів на роботу в ЦРУ. Представники агентства, що займаються підбором нових співробітників, нині цікавляться ширшим колом фахівців. Наприклад, їм потрібні люди з дипломами менеджерів, що знають різні мови.

Розвиток ринкових відносин, розвал системи жорсткого контролю над виробництвом спеціальної техніки і ввезення її в країну по офіційних і не офіційних каналах, відхід з колишнього

КДБ, а також ГРУ і МВС висококласних професіоналів призвів до відродження промислового шпигунства в Росії буквально за декілька років. До численних колишніх співробітників спецслужб, що діють обережно і ефективно, додалися шпигуни-любители, що начиталися детективів. Мафіозні угруповання останнім часом також все більше уваги приділяють отриманню інформації. Для цього створюються невеликі організації з довірених людей, на навчання і екіпіровку яких не шкодують грошей.

Однок, класична форма економічного шпигунства – крадіжка технічних секретів і виробничих планів – покищо не набула у нас поширення. Наші промислові гіганти більше стурбовані своїм фізичним виживанням. Але у зв'язку з цим постає інше завдання – збереження в таємниці свого економічного стану, від цього залежить вірогідність отримання банківських кредитів і котирування акцій.

Сьогодні за неофіційною оцінкою фахівців СБУ, практично кожна крупна вітчизняна фірма збирає інформацію про своїх конкурентів, партнерів та контрагентів і одночасно сама є об'єктом пильного вивчення з боку приватних спецслужб.

Переважно захистом своєї інформації у нас займаються структури, що діють в області фінансів, операцій з цінними паперами, нерухомістю, торгівлі і, звичайно ж, кримінальні організації.

Однак немає правил без виключень. Причиною для проведення заходів щодо засекречування даних може бути не тільки захист від конкурентів і кримінальних структур, але і міркування престижу, помилкове уявлення про своє значення у світі бізнесу або підсвідомий потяг до “гри в шпигуни”.

У сучасному світі масштаби економічного шпигунства різко зростають. Полювання за чужими секретами дозволяє заощадити власні засоби на ведення прикладних і фундаментальних досліджень, бути в курсі справ конкурента, зосередити всю увагу на виробництві і маркетинзі. Подальший розвиток науково-технічного процесу, збільшення потоку патентів і посилення конкуренції як “війни всіх проти всіх” роблять викрадання чужих секретів особливо прибутковим і тому привабливим. Брами, ведучі, в пекло

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

знаходяться навпроти воріт, що відкриті в рай, – запевняє священна книга мусульман. Невідомо, як на небесах, але на землі конкуренція відкриває шлях і до достатку, і до задушення, бо конкуренція діалектична за своєю природою.

Конкуренція – це прогрес. Але вона ставить продуцентів в такі жорсткі умови, що вони вимушені поступати за принципом “переможців не судять”, або “мета вища за засоби”, що на практиці означає одне і те ж. Інакше кажучи, система диктує потребу накопичувати секрети і створювати розвідувальні структури, не жаліючи грошей на їх кадрові і технічне забезпечення.

Конкуренція і є боротьба в ім’я перемоги. Перемагає той, хто краще, якісніше і дешевше здійснює діяльність, що виражається в прибутку. Це спонукає суперників невпинно шукати нові шляхи збільшення доходів. Це веде до прогресу. Переможець отримує завжди більше ніж переможений. По суті, це універсальне правило. У економічній конкуренції перемога не акт, а процес. Тому в конкурентній боротьбі вічних переможців не існує.

? Контрольні запитання

1. У чому суть розвідувальної діяльності?
2. У чому суть контррозвідувальної діяльності?
3. Хто є суб’єктами конкурентної (бізнес або конкурентної) розвідки (КР)?
4. Якими методами здійснюється КР на підприємстві?
5. У чому полягають відмінності конкурентної та комерційної розвідок?
6. Коли в комерційній розвідці немає жодної необхідності?
7. Чим комерційна розвідка не займається?
8. Об’єкти КР.
9. Джерела КР.
10. Методи КР.
11. Етапи здійснення КР.

12. Канали отримання необхідних матеріалів підрозділом КР підприємства.
13. Економічна інформація та її види.
14. Які є ознаки поняття “інформація” згідно ЗУ “Про інформацію”?
15. Класифікація інформації.
16. Поняття інформації з обмеженим доступом.
17. Поняття конфіденційної інформації.
18. Поняття таємної інформації.
19. Поняття службової, професійної, державної та комерційної таємниці.
20. Банківська таємниця та її особливості.
21. Адвокатська таємниця і її специфіка.
22. Правова база КР.
23. Відповідно до процесу створення інформації, які виділяють основні інститути інформативного права?
24. Поняття інформаційної власності.
25. Витоки промислового шпигунства.
26. Промислове шпигунство в сучасному суспільстві.

& Література

1. Андрианов В.И. Шпионские штучки и устройства для защиты объектов и информации: справочное пособие / В.И. Андрианов и др. – СПб.: Лань, 1996. – 272 с.
2. Боттом Н.Г. Экономическая разведка и контрразведка: практическое пособие / Н.Г. Боттом, Р.Р. Галатти. – Новосибирск: Диамант, 1994. – 416 с.
3. Мироничев С.М. Коммерческая разведка и контрразведка, или промышленный шпионаж в России и методы борьбы с ним / С.М. Мироничев. – М.: Смираб электроникс, 1995. – 216 с.
4. Р-система: введение в экономический шпионаж: в 2-х т. – М.: Hurntec publisher, 1996. – 944 с.
5. Хант Ч. Информация – основа успеха: разведка на службе вашего предприятия / Ч. Хант, В. Зартарьян. – К.: Укрзакордон-визасервис, 1992. – 160 с.

Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність

6. Доронин А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. – М.: Ось-89, 2003.
7. Дудихин В.В. Конкурентная разведка в Интернет / В.В. Дудихин, О.В. Дудихина. – М.: ООО “Издательство АСТ”, 2004.
8. Душейко Г.О. Міжнародний розшук: Теорія та практика: монографія / Г.О. Душейко, В.А. Некрасов, В.Я. Мацюк, Д.О. Компанієць. – К.: КНТ, 2006. –168 с. (159–166 літ).
9. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
10. Живко З.Б., Живко М.О. Регламентація конкурентної розвідки в інформаційно-правовому просторі // Науковий вісник ЛьвДУВС: Серія юридична. Збірник наукових праць. – Львів, 2007. – Вип. 2. – С. 211–219.
11. Живко З.Б. Основні аспекти впливу конкурентної розвідки на недобросовісну конкуренцію / Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції “Розвиток підприємництва в Україні та економіко-правове забезпечення”. – Львів, 2007. – С. 88–91.

Тема 2

СИСТЕМА КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План

1. Поняття системи конкурентної (економічної) розвідки підприємства.
2. Планування розвідувальної діяльності і систематизація розвідувальної інформації.
3. Мета створення системи конкурентної (економічної) розвідки на підприємстві.
4. Потреби підприємства у розвідувальній інформації.
5. Організаційні принципи системи конкурентної (економічної) розвідки підприємства.
6. Інформаційно-пошукова робота підрозділу конкурентної (економічної) розвідки.
7. Інформаційно-аналітична робота підрозділу конкурентної (економічної) розвідки.
8. Розподіл інформаційних розвідувальних документів та забезпечення інформаційної безпеки в системі конкурентної (економічної) розвідки на підприємстві.

1. Поняття системи конкурентної (економічної) розвідки підприємства

Під терміном “*система економічної розвідки*” розуміють організаційну структуру, що займається питаннями збирання, перевірки (верифікації), оброблення та аналізу даних з різних аспектів діяльності підприємства з подальшим використанням отриманої інформації для вирішення конкретних завдань його господарської діяльності.

В умовах ринкової економіки підприємство не може ефективно працювати без глибокого розуміння рушійних сил ринку і не маючи у своєму розпорядженні новітньої інформації про те, що ж

відбувається у займаному ним сегменті ринку. При цьому обов'язково треба враховувати, що можливості підприємства, зумовлені навколишнім середовищем і балансом інтересів різних співтовариств, угруповань і окремих осіб, часто витікають не з логіки подій, а з емоцій, особистих симпатій і антипатій.

Підрозділ економічної розвідки підприємства – структурний підрозділ, на який покладено завдання єдиного (в рамках господарюючого суб'єкта) інформаційного центру, із завданнями оброблення та аналізу інформації, що забезпечує ухвалення вищим керівництвом обґрунтованих рішень із найважливіших для інтересів підприємства питань.

Стисло сформулюємо *основні передумови створення системи економічної розвідки на сучасному українському підприємстві*:

1. Політична, економічна і соціальна обстановки в країні інтенсивно змінюються, тому неформальних засобів спостереження за навколишнім середовищем стає недостатньо. Для адекватного реагування на вплив навколишнього середовища і забезпечення успіху в конкурентній боротьбі підприємству потрібна ефективна система економічної розвідки.

2. Для якісного інформаційного забезпечення керівництва підприємства система економічної розвідки має бути орієнтована на конкретних осіб, що ухвалюють управлінські рішення.

3. Система економічної розвідки повинна не просто вирішувати питання накопичення даних і видачі звітів. Головне її завдання – забезпечити осіб, що ухвалюють управлінські рішення, такою інформацією, яка допомагала б вибрати найоптимальніший варіант вирішення проблеми, що стоїть перед підприємством.

4. Цілеспрямований збір загальнодоступної інформації з різних відкритих джерел з подальшим порівнянням і аналізом часто дає змогу приймати важливі, але непомітні за поверхневого підходу рішення.

5. Система економічної розвідки повинна працювати легітимно, тобто не використовуючи незаконних і неетичних методів збирання інформації.

6. Завжди слід зважати на те, що конкуренти також можуть мати розвідувальні органи і за потреби вдаватися до незаконних способів отримання інформації, що цікавить їх.

Під час розгляду можливої моделі реалізації системи економічної розвідки на підприємстві слід враховувати, що масштаби і кількість засобів, які залучаються до її створення і функціонування, багато в чому визначаються можливостями самого підприємства і завданнями, що стоять перед ним.

2. Планування розвідувальної діяльності і систематизація розвідувальної інформації

Будь-яка діяльність має ґрунтуватися на певних принципах; не є винятком і розвідувальна діяльність.

Принципи – це керівні ідеї, основоположні аспекти, вироблені оперативно-розвідувальною практикою і виражені в нормах законодавчих актів; політичні, економічні та соціальні закономірності розвитку українського суспільства; етичні і правові уявлення громадян України про суть, мету, завдання та процедури здійснення оперативно-розвідувальної діяльності.

Першим і найважливішим принципом організації будь-якої розвідувальної діяльності, зокрема економічної, є *неупередженість у відборі, систематизації, обробленні та передаванні адресатові здобутої інформації*.

Усі нюанси упередженого ставлення до конкурента з боку організаторів і користувачів матеріалів розвідки зводяться до тривіального “цього не може бути”. Іноді розвідники, знаючи, що користувач розвідувальних матеріалів переконаний у неможливості певної події в об’єкті дослідження, приховують цю інформацію або подають іншу, сприйнятливую для замовника.

Принцип системності інформації, здобутої економічною розвідкою, забезпечує достовірність даних, а отже, ефективність розвідки.

Він зумовлений тим, що більшість об’єктів – фірми, корпорації, підприємства, організації тощо – є складними системами, що

мають такі складові, як виробнича, маркетингова і фінансова підсистеми. Оскільки вони є нерозривними і взаємозумовленими підрозділами, їх показники повинні взаємно підтверджуватися.

Принцип конфіденційності. Економічна розвідка разом із відкритою має справу і з секретною інформацією. У межах цього принципу формуються свої правила. Насамперед отримання будь-якої інформації з напівлегальних або нелегальних джерел має бути закритим. Справа в тому, що законодавства деяких країн забороняють збирати інформацію про фізичних осіб. Наприклад, ч. 4 ст. 23 Закону України “Про інформацію” забороняє збирання відомостей про особу без її попередньої згоди, за винятком випадків, передбачених законом. Зрозуміло, цей випадок не стосується економічної розвідки, яку проводить окрема фірма. Кожному зрозуміло, що організація дослідження конкурентів без інформаційного матеріалу про осіб – носіїв секретної інформації неможлива. Тому ця стаття закону наперед приречена на порушення. І зрозуміло, що тільки певні особи можуть афішувати таку діяльність.

У підприємницьких організаціях найбільший інтерес і, відповідно, найбільша кількість загроз виникають у сфері економіки. Тому оперативно-розвідувальна діяльність із гарантування економічної безпеки є пріоритетною.

Іншими важливими *принципами планування розвідувальної діяльності* в економіці є:

1. Визначення мети проведення розвідувальної діяльності.
2. Визначення потреби суб'єкта економічної діяльності в інформації для досягнення цих цілей.
3. Визначення джерел отримання необхідної інформації.

Для продуктивного ведення господарської діяльності керівництво підприємства має ухвалювати різноманітні рішення, інформаційну підтримку яких забезпечує система економічної розвідки.

Управління будь-якою організацією має як мінімум два рівні: управління поточною діяльністю підприємства і управління його стратегічним розвитком. Результати ухвалених рішень з цих питань виявляються по-різному: поточні – найближчим часом, стратегічні – в майбутньому.

Слід зазначити, що характер інформації для кожного рівня ухвалених рішень різний. У зв'язку з цим у роботі підрозділу економічної розвідки підприємства доцільно виокремити дві складові:

Стратегічну (макроекономічну) – збирання і аналіз стратегічної інформації про глобальні процеси в економіці, політиці, технології тощо, які можуть впливати (позитивно чи негативно) на розвиток підприємства.

Мета стратегічного рівня ухвалення рішення (відкриття нового виробництва, впровадження на ринок нового товару або послуги тощо) полягає у визначенні напрямку подальшого розвитку підприємства. Ці рішення визначають потребу зорієнтуватися на ринку та проаналізувати перспективи його розвитку, тобто розгледіти ще не заповнені конкурентами ринкові ніші.

На жаль, у нашій країні керівники підприємств приділяють стратегічному управлінню мало уваги. Проте серйозний бізнес розрахований на довгі роки, і те, до чого підприємство підійде в своєму розвитку через 5–10 років, потрібно не тільки планувати, а й скрупульозно прораховувати заздалегідь: які політичні об'єднання підтримувати, а які не варто; в яких “гучних” справах брати участь, а від яких бажано триматися подалі, незважаючи на їх зовнішню привабливість. Інформацію для роздумів для відповідей на ці важливі питання, що стоять перед керівництвом підприємства, і повинна дати стратегічна складова економічної розвідки.

Оперативно-тактична (мікроекономічна) складова економічної розвідки – збирання та аналіз оперативно-тактичної інформації для ухвалення керівництвом обґрунтованих рішень з поточних проблем підприємства.

Мета оперативно-тактичного рівня ухвалення рішення (будівництво або придбання будівлі під новий цех, навчання персоналу для випуску нової продукції або надання нової послуги), відповідно до напрямку подальшого розвитку, – вибрати оптимальний шлях його досягнення і мінімізувати витрати на його реалізацію.

Цілі розвідувальної діяльності чітко структуровані. Кожна мета зумовлюється метою вищого порядку, залишаючись при

цьому автономною за потребами і джерелами інформації. Так, після стратегічної мети (*визначення напрямку*) реалізується оперативно-тактична мета (*вибір якнайкращого шляху розвитку і просування по ньому вперед*).

Попереднє планування розвідувальної діяльності потрібне ще й для того, щоб у майбутньому не захлинутися в потоках накопичуваної інформації. Кожне підприємство має власну специфіку, і та інформація, яка для одного підприємства є життєво необхідною, для іншого – даремний інформаційний потік. Доцільність збирання інформації треба вивчати з огляду на потребу в ній для дії на навколишнє середовище з метою отримання конкретним підприємством максимального прибутку.

На практиці може надходити значна кількість необхідної інформації. Тому для ефективного доступу до наявної розвідувальної інформації потрібно створювати комп'ютерні банки даних для зберігання і оброблення накопичуваних інформаційних масивів (це питання розглядається далі в окремому розділі).

Створення системи “електронної пошти”, що зв'язує різні підрозділи підприємства, вирішить проблему своєчасного поширення відкритих (несекретних) інформаційних документів.

3. Мета створення системи конкурентної (економічної) розвідки підприємства

Основне призначення системи економічної розвідки полягає у:

- забезпеченні керівництва фірми достовірною, об'єктивною і повною інформацією про наміри партнерів, суміжників, клієнтів і контрагентів, про сильні і слабкі сторони конкурентів; збиранні даних, що дають змогу впливати на позицію опонентів у ділових переговорах;
- сповіщенні про можливе виникнення кризових ситуацій; моніторингу і контролі реалізації укладених договорів і досягнутих раніше домовленостей.

Виходячи з викладеного вище, стисло сформулюємо *цілі розвідувальної діяльності* в економіці та на підприємстві:

1. Своєчасне забезпечення керівництва надійною та всебічною інформацією про навколишнє середовище для підприємства. Виявлення ризиків, які можуть стосуватися економічних інтересів підприємства і перешкодити його нормальному функціонуванню.

2. Організація максимально ефективної роботи з інформацією, що запобігає дублюванню виробничих функцій структурними підрозділами підприємства.

3. Вироблення коротко- і довготермінових прогнозів впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства. Розроблення рекомендацій щодо локалізації та нейтралізації чинників, які активізують ризики.

4. Посилення сприятливих і локалізація несприятливих чинників впливу навколишнього середовища на господарську діяльність підприємства (управління ризиками).

Розвідку в досліджуваному “об’єкті” можуть цікавити:

Особовий склад підприємства:

- загальна кількість працівників, їх національний і соціальний склад; розподіл за службовими категоріями, відділами, службами; списки і характеристики працівників, інші дані;

- облік особового складу (картотеки, особисті справи);

- посадові оклади і матеріальна забезпеченість різних категорій працівників; використання службового положення в особистих цілях;

- участь працівників у суспільно-політичних рухах і партіях, членство в організаціях, спілнотах, товариствах, клубах.

Обстановка і режим:

- розміщення виробничих цехів, відділів і служб у приміщеннях підприємства;

- розміщення і обладнання сховищ і складів для матеріалів і продукції;

- порядок обліку, тиражування, правила звернення і пересилання документів;

- перевірка працівників і відвідувачів на вході та виході;

Система конкурентної розвідки на підприємстві

- організація внутрішнього зв'язку та зв'язку з іншими установами і підприємствами; заходи захисту від витоку інформації; технічні засоби гарантування безпеки;

- структура і склад служби безпеки; положення про службу безпеки і розподіл посадових обов'язків.

Умови наймання:

- укомплектованість основних підрозділів і служб, потреба у фахівцях певних професій;

- умови приймання на роботу;

- процедура допуску до роботи, терміни перевірки, випробувальний термін;

- практика хабарів, підкупу посадовців під час приймання на роботу.

Виробництво:

- структура виробництва;

- характер виробництва об'єкта;

- оцінка якості та ефективності;

- номенклатура виробів;

- умови виробництва;

- організація праці;

- відомості про виробничі можливості підприємства (виробничі потужності та відсоток їх використання, можливості розширення);

- рівень запасів (технологічне устаткування, верстати), дані про їх тип і розміщення;

- рівень витрат;

- дані про резерви сировини на підприємстві;

- відомості про забезпеченість допоміжними матеріалами, комплектуючими;

- дані про фонди окремих товарів, що виділяються для постачання.

Управління:

- відомості про перспективні методи управління;

- організація управлінського апарату та його діяльності, реалізація управлінських функцій керівництвом підприємства.

Плани:

- стратегічні плани розвитку підприємства;
- плани інвестицій;
- комерційні задуми щодо розширення виробництва;
- план виробництва і перспективний план;
- план закупівель і продажів;
- проекти річних і перспективних експортно-імпортних планів;
- інвестиційні програми і плани інвестицій;
- планово-аналітичні матеріали на поточний період і за минулий рік;
- оперативні дані про виконання експортно-імпортного плану з розширення виробництва;
- плани передбачуваного створення за кордоном самостійних фірм, офшорних компаній.

Фінанси:

- відомості, що розкривають планові й фактичні показники фінансового плану;
- майнове положення;
- вартість товарних запасів (для конкурентів, для визначення кредитоспроможності та надійності як партнерів);
- обороти;
- банківські операції;
- фінансові операції, особливо пов'язані з порушенням законодавства;
- банківські зв'язки;
- специфіка міжнародних розрахунків з іноземними фірмами (наявність банківських рахунків за кордоном);
- планові і звітні дані про валютні операції;
- стан банківських рахунків підприємств і здійснюваних операцій;
- розмір виручки і доходів;
- боргові зобов'язання (перевірка партнерів);
- стан кредиту (пасиви й активи);
- розміри і умови банківських кредитів;
- звіти про розміри запланованого кредитування;

Система конкурентної розвідки на підприємстві

- генеральна лінія і тактика з валютних і кредитних питань;
- звіт про кредитні та валютні відносини з іноземними державами і фірмами.

Ринок:

- оригінальні рішення щодо вивчення ринку збуту;
- стан ринків збуту;
- огляди ринку;
- відомості, що містять висновки й рекомендації фахівців із стратегії і тактики діяльності підприємства;
- частка на ринку і тенденції її зміни;
- використання кон'юнктури товарних ринків;
- ринкова стратегія;
- комерційно-політичні цілі та комерційні задуми фірми;
- звіт про час виходу на ринок при закупівлях (продажах) товарів і вибір фірм для ведення комерційних переговорів;
- політика зовнішньоекономічної діяльності в цілому і по регіонах;
- оригінальні методи продажів;
- відомості про конкретні напрями торгової політики;
- конкурентоспроможність вироблюваної продукції, товарів і послуг.

Партнери:

- коло клієнтів, зокрема в торгівлі, рекламі;
- список представників або посередників;
- постачальники і споживачі;
- негласні компаньйони;
- комерційні зв'язки;
- відносини із споживачами і репутація;
- іноземні партнери;
- характеристика показників діяльності партнерів (їх виробничі фонди, товарообіг, прибуток, кредити, боргові зобов'язання, керівництво), їх ступінь надійності;
- лобі – “свої люди” в адміністративних і державних органах та органах законодавчої влади.

Переговори:

- послідовність опрацювання пропозицій вітчизняних і зарубіжних партнерів, відомості про отримувані й опрацьовувані замовлення та пропозиції;
- про факти підготовки і проведення переговорів;
- терміни підготовки і проведення переговорів;
- директиви керівництва щодо проведення переговорів: тактика, межі повноважень щодо цін, знижок тощо;
- хід і результати;
- відомості про ділові прийоми;
- предмет і результати службових нарад та засідань органів управління.

Контракти:

- умови по операціях і угодах;
- умови контрактів, включаючи ціни;
- особливі умови (знижки, приплати, відтермінування платежів, форми платежів);
- умови фрахтування морського, річкового, авіаційного і автомобільного транспорту;
- зведення про хід виконання контрактів;
- відомості про номенклатуру і кількість товарів за взаємними зобов'язаннями.

Ціни:

- розрахунок цін, структура цін;
- ринкові ціни, знижки.

Торги й аукціони:

- відомості про передбачуваний конкурс або торги до їх публікації (склад учасників, ідеї, плани).

Наука і техніка:

- характер і цілі науково-дослідної роботи;
- результати наукових досліджень і проектних розробок ;
- винаходи, нові ідеї, наукові, технічні, конструкційні, технологічні рішення;
- проекти, моделі, документація з калькуляцією про нові вироби, не захищені патентами;

- пристрої, конструкції, креслення, формули, схеми, технічні рішення;
- промислові зразки;
- зведення про стан програмного і комп'ютерного забезпечення.

Технологія:

- відомості технологічного характеру;
- технологічні досягнення, що забезпечують перевагу в конкурентній боротьбі;
- перспективні технології, технологічні процеси, прийоми і устаткування;
- модифікація раніше використовуваного устаткування з метою вдосконалення технологій.

Отже, мета розвідувальної діяльності полягає у виконанні двох умов: запобігання появі несприятливих чинників для діяльності компанії; забезпечення ефективного розвитку бізнесу в усіх сферах, регіонах і напрямках, в яких представлені інтереси підприємства.

4. Потреби підприємства у розвідувальній інформації

Підрозділ економічної розвідки іноді повинен ефективно працювати в умовах, коли ще невідомо, які рішення і на основі чого потрібно буде ухвалювати. Щоб максимально зменшити кількість подібних робочих моментів, варто разом із керівництвом підприємства дійти до єдиного розуміння проблеми і шляхів її вирішення, а також домовитися про уніфікацію використовуваної в роботі термінології.

Єдино можливий шлях виконання цього непростого завдання полягає в проведенні докладних інтерв'ю з керівництвом підприємства і з керівниками його структурних підрозділів про їх інформаційні потреби. Краще зробити це за допомогою спеціально розробленої анкети, у якій керівництво вищої і середньої ланок висловить свої зауваження з приводу того:

- яку інформацію воно має у своєму розпорядженні;

- як і де ці дані накопичуються;
- яка інформація, за їхніми даними, є в інших підрозділах підприємства;
- яка інформація, що циркулює поза підприємством і в його структурних підрозділах, потрібна їм для повсякденної роботи.

На основі такого анкетування розробляють рубрикатор, за яким відбуватиметься накопичення і систематизація інформаційних масивів.

Будь-яке підприємство постійно розвивається, виникають нові цілі, змінюється сам ринок і навколишнє середовище для підприємства. Тому рубрикатор потрібно періодично переглядати і за потреби змінювати його на основі повторного аналізу цілей та інформаційних потреб підприємства.

Впровадження розвідувальних технологій на практиці, зазвичай, пов'язане із специфічною психологічною протидією, відомою як “інформаційний монополізм”. Ще до початку впровадження системи економічної розвідки на конкретному підприємстві там уже склався баланс інтересів, що ґрунтується на тому, що кожен працівник, який володіє певним обсягом інформації за напрямом своєї діяльності, прагне якомога менше ділитися нею зі своїм оточенням. Це зумовлено тим, що статус працівника, його необхідність для підприємства і відповідно отримуваним ним матеріальні блага визначаються ступенем доступу до цієї інформації. Тому перед початком реалізації програми щодо створення системи економічної розвідки необхідні глибоке осмислення ситуації, що склалася, вивчення інтересів усіх учасників подій та їх можливого балансу, і тільки тоді – створення сприятливих умов для проведення відповідних дій.

5. Організаційні принципи системи конкурентної (економічної) розвідки підприємства

Місце системи економічної розвідки в організаційній структурі підприємства залежить від вимог, які ставить до неї керівництво. Але в будь-якому разі цей підрозділ має так організувати

свою роботу, щоб не бути поступово відтисненим на підприємстві на “треті ролі”, подалі від його керівництва. Система збирання інформації ефективно працюватиме тільки у разі налагодження постійного контакту із зовнішнім середовищем і з керівництвом підприємства, що ухвалює рішення.

Положення системи економічної розвідки на конкретному підприємстві визначається певними чинниками: позицією власників і керівництва підприємства, їх компетентністю і практичним управлінським досвідом, особистими й діловими інтересами, діловими якостями особового складу підрозділу економічної розвідки.

Найважливішим чинником, що визначає стан системи управління господарюючим суб'єктом (одним із найважливіших компонентів якого є економічна розвідка), є особиста позиція керівника підприємства.

Основними чинниками формування особистої позиції є:

- зовнішні (стан ринку, політика держави, дії конкурентів тощо);
- особиста позиція (стан здоров'я, рівень агресивності зовнішнього середовища щодо осіб, які мають можливості змінити сферу діяльності)
- прийнята особиста стратегія (як довго перебуває на цій посаді, чи розвивати цю організацію загалом, за окремими напрямками, чи готуватися до банкрутства, в які сфери вкладати свою енергію тощо)
- психологічна готовність та ділові здібності керівництва з організації ефективного оперативного функціонування і стратегічного розвитку підприємства.

Зовсім необов'язково комплектувати підрозділ економічної розвідки повністю ветеранами спецслужб або правоохоронних органів. Як свідчить практика, достатньо 30 % висококласних фахівців (які становитимуть кістяк підрозділу) для ефективного навчання підростаючого покоління.

Молодь у підрозділі потрібна для його мобільності і пристосування до навколишнього середовища. Сьогодні економічна роз-

відка – це не тільки досвід роботи із збирання інформації, а й знання економіки, аудиту, сучасних інформаційних технологій тощо.

Треба зазначити, що в цьому підрозділі немає місця людям, які не потребують нових знань, не уміють установлювати контакти, схильні до конфліктної поведінки. Робота, пов'язана з добуванням інформації, незважаючи на послуги глобальних комп'ютерних мереж, преси та електронних засобів масової інформації, – це насамперед робота з людьми, а, як говорять китайці, “людині із злим обличчям не можна відкривати власний магазин” і працювати в розвідці – додамо ми.

У штатному розписі підрозділ економічної розвідки може бути структурований під відділ зв'язків з громадськістю, економічного аналізу або маркетингових досліджень. Можливе також працевлаштування в різні відділи (відділ збуту, юридичний, відділ постачання та ін.), які мають щоденні робочі контакти із зовнішнім оточенням підприємства через працівників підрозділу економічної розвідки, що працюють під офіційним прикриттям і виконують як розвідувальні, так і контррозвідувальні функції.

Трапляються і такі витончені ходи, як виділення розвідувального підрозділу в комерційну інформаційну (юридичну) фірму, оформлену через підставних осіб і юридично не пов'язану зі своїм працедавцем.

6. Інформаційно-пошукова робота підрозділу конкурентної (економічної) розвідки

Система економічної розвідки підприємства може отримувати дані з різних джерел – як державних, так і приватних. Багато хто вважає, що вся корисна інформація розвідувального характеру міститься тільки в секретних джерелах. Насправді це не так. За оцінкою адмірала Захаріаса (заст. начальника розвідки ВМС США), під час Другої світової війни 95 % інформації розвідка ВМС США брала з відкритих джерел, 4 % – з напівофіційних і лише 1 % – із секретних. Це справедливо і для підрозділів економічної розвідки господарюючих суб'єктів. Наприклад, зміни податкової політики в

1990 р. передувала велика кількість статей у різних економічних, політичних і громадських виданнях.

Отже, основну увагу потрібно приділяти організованому вивченню офіційних джерел інформації.

На етапі виявлення можливих джерел інформації слід провести ретельний аналіз інформаційних зв'язків працівників підприємства і його керівництва в органах влади й управління, правоохоронних органах, банківських колах та засобах масової інформації. Аналіз проводять для обліку цих зв'язків та оцінки реальних можливостей їх ефективного використання на користь підприємства.

Обов'язкова участь керівництва підприємства в системі економічної розвідки зумовлена ще й тим, що іноді тільки управлінці високого рівня можуть мати доступ в конкуруючі підприємства, державні установи та інші організації з можливістю легального отримання корисної для підприємства інформації. Американська практика свідчить, що керівники вищого рангу 70–80 % свого робочого часу проводять у зовнішніх організаціях. Що вони там роблять? Відповідь дуже проста: саме там вони працюють з інформацією.

Детально розібравшись із наявними інформаційними можливостями, керівництво підприємства і підрозділ економічної розвідки спільно мають визначити, хто конкретно із працівників повинен підтримувати контакти з тією чи іншою посадовою особою, журналістом тощо (наприклад, “Незалежна газета” 28 лютого 1995 р. повідомляла, що з аналогічною метою ЦРУ США проводило спеціальне опитування оперативного складу для з'ясування зв'язків своїх працівників у Конгресі США.)

До вирішення інформаційних завдань обов'язково потрібно залучати не тільки штатних працівників підрозділу економічної розвідки, а й інших функціональних підрозділів підприємства. При цьому треба враховувати здібності і бажання працівника взяти участь у вирішенні “спеціального маркетингового завдання”. Якщо він не виявляє бажання співпрацювати з підрозділом економічної розвідки, можна використати його “втемну”, тобто у вигляді зашифрованого опитування або письмового звіту про виконану

роботу. У разі його згоди виконувати завдання підрозділу економічної розвідки, йому слід надати всіляку консультативну та інформаційну допомогу.

Зазначимо, що письмові звіти працівників підприємства про отримані ними відомості мають важливе значення не тільки при їх поточному використанні. Хорошим правилом на майбутнє має стати обов'язкове перенесення всіх інформаційних документів із паперових носіїв на електронні та зберігання їх в інтегрованому банку даних.

Важливим є використання в системі економічної розвідки філій, торгових представництв і сервісних центрів підприємства, які можуть зробити вагомий “внесок” у вирішення різних інформаційних завдань. Західні компанії активно використовують свої філії в різних країнах для збирання політичної та економічної інформації про країну дислокації. Як приклад можна розглянути корпорацію “Міцуї”, де відкрито пропагується теза “Інформація – джерело життєвої сили компанії”. Працівники цієї фірми, що працюють у 200 філіях, представництвах і відділеннях корпорації в різних країнах світу, через космічний зв'язок посилають її у головний офіс приблизно по 80 тис. повідомлень за рік. Збирання корисної інформації є невід'ємною складовою службових обов'язків кожного працівника корпорації.

Виходячи з української практики, слід зазначити і такий факт, що іноді отримати необхідну інформацію про конкурента або партнера через його філіальну мережу значно легше, ніж за “лобової” атаки його головної контори.

Для ефективнішого використання друкованих і електронних видань, що надходять на підприємство, необхідно провести їх облік. Усю пресу обов'язково має переглядати відповідальна за це особа і згідно з розробленим класифікатором відповідно сортувати, обробляти та зберігати, в тому числі і ЗМІ, що надходять в електронному вигляді.

Оскільки керівництво підприємства, як правило, зацікавлене в різній інформації (загальнополітичній, економічній, банківській, технологічній, довідковій, кримінальній тощо.), об'єктивно вини-

кає потреба у встановленні підрозділом економічної розвідки ділових контактів із спеціалізованими фірмами, основним профілем яких є збирання, накопичення й аналіз інформації в тому чи іншому напрямі, який викликає інтерес.

Питання фінансування зовнішньої інформаційної структури вирішується залежно від обсягу і характеру завдань, які передбачається покласти на неї. Розглянемо конкретну ситуацію, коли проведення заходів розвідувального характеру дає змогу значно мінімізувати підприємницькі ризики.

На підприємство *D* виходить фірма *N* із пропозицією розмістити акції підприємства на суму \$25 млн на фондових ринках США. Сума оплати за надання цієї послуги – \$450 000. З умовою – 50 % передоплати. На питання про те, хто конкретно проводитиме дослідження американського ринку і розміщуватиме акції, керівництво фірми *N* ухилилося від відповіді.

Для отримання необхідної попередньої інформації підрозділ економічної розвідки підприємства має перевірити спроможність пропозицій потенційного партнера.

Після використання раніше напрацьованих інформаційних зв'язків було отримано дані про реєстрацію засновницьких документів фірми *N* та її попередню господарську діяльність. Витрати на отримання інформації становили близько \$200.

Для отримання інформації про американського партнера фірми *N* підрозділ економічної розвідки підприємства звернувся із запитом до корпорації “Ден енд Бредстріт”. Через два тижні було отримано детальну відповідь. Оплата послуг корпорації за надання інформації становила близько \$250.

Підсумком виконаної службою безпеки інформаційної роботи стала детальна довідка керівництву підприємства. У цьому документі наведено аналіз отриманої інформації і дані рекомендації щодо відмови від подальшої співпраці:

- 1) фірма *N* була зареєстрована всього за півроку до комерційної пропозиції підприємству *D*;

- 2) за юридичною адресою фірми *N* зареєстровано близько 250 різних фірм і організацій (фірма зареєстрована за “купленою” юридичною адресою);

3) керівництво фірми до цього безславно займалося абсолютно іншою діяльністю, де зазнало значних збитків;

4) операцій, подібних до запропонованої, фірма не проводила;

5) американський партнер фірми *N* реально існує, але водночас не виявляє чіткої інвестиційної активності. Компанія зареєстрована у невеликому містечку, де має досить скромний офіс. Її штат налічує всього дві особи.

Вивчивши цю інформаційну довідку, керівництво підприємства прийняло рішення про недоцільність подальшої співпраці з фірмою *N*.

Як і в будь-якій іншій діяльності, ефективність економічної розвідки визначається за схемою “витрати – ефект”.

Для розвідувальної діяльності можна назвати три *види ефекту*:

- прибуток;
- економія коштів;
- запобігання матеріальному і моральному збитку.

Для описаної вище ситуації ефектом є запобігання втратам у розмірі \$450 000 у вигляді оплати за послуги фірми *N*. На встановлення її надійності витрачено три тижні і близько \$500 (у т. ч. рахунки за телефонні переговори і проїзні документи).

Керівництву підприємства було наочно доведено, що підрозділ економічної розвідки за невеликих витрат і високої оперативності добився відмінних результатів, запобігши значним фінансовим і моральним втратам підприємства. Тому було ухвалено рішення про преміювання працівників, які швидко і якісно вирішили поставлене завдання, двома місячними окладами.

7. Інформаційно-аналітична робота підрозділу конкурентної (економічної) розвідки

Дані, зібрані в результаті проведення розвідувальної діяльності, не є інформацією доти, доки їх аналітично не опрацює експерт у відповідній сфері. Якість аналітично опрацьованої інформації залежить переважно від кваліфікації аналітика. Не секрет, що людська психологія є такою, що часто для підтвердження своєї

думки відбирають “зручні” дані, а “небажані” – недооцінюють і залишають без уваги.

“Сирі” дані часто не містять у собі функціональної інформації, якщо їх не розглядати у поєднанні з іншими, не вказувати їх значення серед усього накопиченого інформаційного масиву. Якщо взяти ряд інформаційних даних, то може виявитися, що кожен елемент окремо не має майже ніякого значення, а у поєднанні дають досить чітку картину того, що відбувається.

У результаті аналітичного опрацювання споживач виокремлює осмислену інформацію, отриману з оцінених даних, яка чітко вказує на спосіб вирішення конкретно поставленого завдання.

Основним методом інформаційно-аналітичної роботи підрозділу економічної розвідки підприємства є *інтеграція даних*. Ознаки загроз і кризових ситуацій, що виявляються в різний час і з боку різних об’єктів, фіксуються із різним ступенем повноти і деталізації різними джерелами, тому встановлення причинно-наслідкового зв’язку між подіями, що відбуваються, вимагає проведення багатофакторного аналізу всієї інформації, що надходить на підприємство. Наприклад, комплексна оцінка ризиків інвестиційних намірів підприємства вимагає від аналітика обліку й оцінки даних стосовно:

- пропозицій з придбання акцій підприємства (зокрема, усних та анонімних) з боку зовнішніх осіб і організацій з фіксацією характеру їх обізнаності про підприємство і посилань, що прозвучали у пропозиціях третім особам;
- засновницьких, акціонерних, ділових та інших зв’язків указаних осіб, організацій, їх участі в зареєстрованих операціях з цінними паперами підприємства, їх зв’язків працівниками підприємства, можливих зв’язків у кримінальному середовищі;
- акціонерів підприємства, зокрема з числа працівників, динаміки перерозподілу акцій;
- фактів тиску на акціонерів, створення навколо них ситуацій, що провокують продаж ними своїх пакетів акцій тощо.

Перераховані вище відомості розсосереджені в різних джерелах:

- структурних підрозділах підприємства (відділ кадрів, служба безпеки, відділ цінних паперів);
 - реєстрі акціонерів підприємства;
 - на фондовій біржі (торгові майданчики), на яких є в обігу цінні папери підприємства;
 - в органах державної реєстрації (реєстраційні палати, управління державної статистики);
 - в засобах масової інформації.
- Інформація, що міститься в них, дає змогу:
- виявити інвестиційні устремління до підприємства з боку фірм і організацій, контрольованих кримінальними структурами, встановлювати коло вірогідних авторів “анонімних” звернень;
 - розпізнати негативні тенденції у перерозподілі акцій (набуття монопольного впливу на підприємство з боку “портфельних спекулянтів”, інших недобросовісних партнерів);
 - запобігти кримінальним намірам акціонерів з числа керівників і працівників підприємства, звернутися в правоохоронні органи.

Як свідчить практика, обсяг інформації, потрібної для роботи аналітиків, досить великий. Тому для ефективного доступу до інформації, що є в розпорядженні підприємства, треба створити інтегрований банк даних. За допомогою цього інструменту вирішують: обліково-довідкові і статистичні задачі (кадри, контакти, події, партнери, конкуренти, реклама тощо), інформаційно-логічні завдання (експрес-оцінка ділового партнера, оцінка інвестиційних ризиків, аналіз подій, вивчення ділових зв'язків конкурента, оцінка сфери впливу, конфліктних і кризових ситуацій тощо).

8. Розповсюдження інформаційних розвідувальних документів та забезпечення інформаційної безпеки системи економічної розвідки

Інформація оперативно-тактичного і стратегічного характеру має надходити до посадових осіб, що займаються плануванням і несуть відповідальність за ухвалення рішень, згідно з доступом до конфіденційної інформації, який вони мають.

Система економічної розвідки повинна не тільки забезпечити необхідною інформацією всіх зацікавлених осіб, а й одночасно забезпечити контроль за її цільовим використанням. До ознайомлення з конфіденційними розвідувальними документами працівники підприємства можуть бути допущені тільки після проходження перевірки на лояльність і в разі виробничої потреби в цьому.

Незважаючи на всі наведені вище профілактичні заходи, в розвідувальному документі не повинно бути посилань на джерело отримання інформації, оскільки це може призвести не тільки до конфліктної ситуації, а й до втрати джерела. Особливо конфіденційну інформацію можна видавати тільки першій особі підприємства.

Інформаційні документи на паперових носіях мають бути пронумеровані, а кількість копій їх – обмеженою. Використані копії розвідувальних документів потрібно обов'язково повертати в підрозділ економічної розвідки, де їх знищують. Доступ у приміщення підрозділу економічної розвідки може бути дозволений тільки його співробітникам.

Нині, коли інформація стає таким же стратегічним ресурсом, як і фінанси, кваліфіковані кадри, сучасні технології та сировинні запаси, можна вважати, що вже у найближчому майбутньому підрозділи економічної розвідки стануть невід'ємною частиною управлінських структур підприємств України.

? Контрольні запитання

1. Що розуміють під терміном “система економічної розвідки”?
2. Сформулюйте основні передумови необхідності створення системи економічної розвідки.
3. Завдання конкурентної розвідки (КР).
4. Принципи планування розвідувальної діяльності.
5. Стратегічна (макроекономічна) складова економічної розвідки.
6. Оперативно-тактична (мікроекономічна) складова економічної розвідки.

7. Цілі розвідувальної діяльності в економіці та на підприємстві.
8. Потреби у розвідувальній інформації на підприємстві.
9. Організаційні принципи системи КР на підприємстві.
10. Інформаційно-пошукова робота підрозділу КР.
11. Інформаційно-аналітична робота підрозділу КР.
12. Розповсюдження інформаційних розвідувальних документів.
13. Забезпечення інформаційної безпеки системи КР.

& Література

1. Андрианов В.И. Шпионские штучки и устройства для защиты объектов и информации: справ. пособ. / В.И. Андрианов и др. – СПб.: Лань, 1996. – 272 с.
2. Боттом Н.Г. Экономическая разведка и контрразведка: практ. пособ. / Н.Г. Боттом, Р.Р. Галатти. – Новосибирск: Диамант, 1994. – 416 с.
3. Мироничев С.М. Коммерческая разведка и контрразведка, или промышленный шпионаж в России и методы борьбы с ним / С.М. Мироничев. – М.: Смираб электроникс, 1995. – 216 с.
4. Р-система: введение в экономический шпионаж: в 2-х т. – М.: Hurntec publisher, 1996. – 944 с.
5. Хант Ч. Информация – основа успеха: разведка на службе вашего предприятия / Ч. Хант, В. Зартарьян. – К.: Укрзакордон-визасервис, 1992. – 160 с.
6. Доронин А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. – М.: Ось-89, 2003.
7. Дудихин В.В. Конкурентная разведка в Интернет / В.В. Дудихин, О.В. Дудихина. – М.: ООО “Издательство АСТ”, 2004.
8. Душейко Г.О. Міжнародний розшук: Теорія та практика: монографія / Г.О. Душейко, В.А. Некрасов, В.Я. Мацюк, Д.О. Компанієць. – К.: КНТ, 2006. –168 с. (159–166 літ).

9. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

10. Живко З.Б., Живко М.О. Регламентация конкурентної розвідки в інформаційно-правовому просторі // Науковий вісник ЛьвДУВС: Серія юридична. Збірник наукових праць. – Львів, 2007. – Вип. 2. – С. 211–219.

11. Живко З.Б. Основні аспекти впливу конкурентної розвідки на недобросовісну конкуренцію / Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції “Розвиток підприємництва в Україні та економіко-правове забезпечення”. – Львів, 2007. – С. 88–91.

12. Низенко Е.І. Забезпечення інформаційної безпеки підприємства: навч. посіб. / Е.І. Низенко, В.П. Каленяк. – К.: МАУП, 2006. – 134 с. – Бібліогр.: С. 124–130.

13. Пронин К.В. Защита коммерческой тайны / К.В. Пронин. – М.: Гроссмедиа, 2006. – 144 с. (Инструкция по выживанию).

14. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е.Л. Ющук. – М.: Вершина, 2006. – 240 с.

Тема 3

ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ СЛУЖБИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План

1. Діяльність служби конкурентної розвідки на підприємстві
2. Деякі способи отримання інформації у процесі здійснення конкурентної розвідки
3. Отримання інформації в індивіда (інформатора)

1. Діяльність служби конкурентної розвідки на підприємстві

В умовах загострення конкурентної боротьби та зростання злочинності роль і значення розвідки як окремого підрозділу підприємства чи складової частини служби безпеки постійно зростатиме. Такий висновок впливає не тільки з досвіду країн з розвиненою ринковою економікою, а й з усвідомлення вітчизняними підприємцями практичної потреби мати дані запобіжного характеру про тенденції, факти, явища за межами підприємства. Таку інформацію може надавати (за належної організації її роботи) розвідка служби безпеки. Перед цим підрозділом, зазвичай, стоїть одна загальна мета: своєчасно виявити і надати керівництву підприємства закриту інформацію про реальні та потенційні зовнішні загрози його функціонуванню.

Звичайно, *мета розвідки* може бути сформульована й інакше, але в будь-якому разі вона має відображати такі моменти. По-перше, своєчасність виявлення і надання споживачеві (тобто керівництву підприємства) необхідної інформації (очевидно, відсутність або запізнення з наданням відповідної інформації не дасть змоги вжити заходів щодо ліквідації або нейтралізації загроз діяльності підприємства).

По-друге, потрібно надавати споживачеві не будь-яку, а якісну інформацію. Такою вона буде тоді, коли встановлено її:

- важливість (здатність зробити внесок у діяльність підприємства);
- точність (надійність джерела і самої інформації);
- значущість (цінність і правильне розуміння інформації).

По-третє, сфера дій розвідки має перебувати в зовнішньому середовищі функціонування підприємства. Саме це середовище є об'єктом розвідувальної діяльності служби безпеки. Воно охоплює:

1. Постачальників (юридичні та фізичні особи, що забезпечують підприємство і його конкурентів матеріальними ресурсами, необхідними для виробництва конкретних товарів або послуг).

2. Маркетингових посередників (фірми, що допомагають підприємству в просуванні, збуті й розповсюдженні його товарів серед клієнтури), до яких належать:

- торгові посередники (ділові фірми, компанії, що допомагають підшукувати клієнтів і/або безпосередньо продавати їм товари);
- фірми з організації руху товару (склади, транспортні підприємства тощо);
- агентства з надання маркетингових послуг (фірми маркетингових досліджень, рекламні агентства, організації засобів реклами і консультаційні фірми з маркетингу);
- кредитно-фінансові установи (банки, кредитні компанії, страхові компанії тощо).

3. Клієнтуру (окремі особи, що купують товари і послуги для особистого споживання; організації, що купують товари і послуги для використання їх у процесі виробництва; організації, що купують товари і послуги для подальшого перепродажу їх з прибутком для себе; державні організації, що купують товари і послуги або для подальшого їх використання у сфері комунальних послуг, або для передавання тим, хто їх потребує; зарубіжні споживачі, виробники, проміжні продавці й державні установи).

4. Конкурентів.

5. Контактні аудиторії (будь-яка група, яка виявляє реальний або потенційний інтерес до підприємства або впливає на його здатність досягати поставлених цілей):

- фінансові установи (банки, інвестиційні компанії, брокерські фірми, фондові біржі, акціонери);
- засоби масової інформації (газети, журнали, радіостанції, телецентри);
- державні установи, чия діяльність здатна негативно впливати на роботу підприємства;
- громадські групи дій (організації споживачів, екологічні об'єднання, групи, що представляють національні меншини, тощо);
- місцеві контактні аудиторії (організації самоврядування, злочинні угруповання, первинні осередки суспільних рухів і партій тощо).

Досягти поставленої перед розвідкою мети можна за умови реалізації таких *завдань*, як:

- виявлення правопорушень, що зачіпають економічні інтереси підприємства;
- своєчасне інформування про методи, способи та осіб, що мають намір (або що виконали цей намір) завдати збитку підприємству і/або його персоналу;
- сприяння правоохоронним, судовим і контрольно-наглядовим органам у притягненні до відповідальності юридичних і фізичних осіб, дії яких зачіпають інтереси підприємства-засновника.

Виконанню цих завдань, у свою чергу, сприятиме реалізація таких *функцій*:

- вивчення негативних і кримінальних аспектів тіньової економіки та ринку;
- визначення ступеня надійності ділових партнерів;
- надання керівництву підприємства необхідної інформації до і під час проведення ділових переговорів;
- виявлення підприємств, що займаються недобросовісною конкуренцією;

Основи діяльності служби конкурентної розвідки на підприємстві

- збирання відомостей про осіб, що не працюють на підприємстві і мають намір здійснити злочин проти його персоналу чи/ї майна;
- перевірка осіб, що уклали з підприємством комерційний контракт;
- установлення фактів привласнення іншими фізичними або юридичними особами загубленого майна підприємства;
- перевірка кредитоспроможності ділових партнерів;
- виявлення і документування фактів порушень прав власників товарного знаку;
- збирання відомостей із цивільних справ стосовно юридичних осіб або громадян, які раніше не працювали на підприємстві;
- виявлення серед осіб тих, які не працюють на підприємстві і займаються економічним шпигунством проти підприємства-засновника.

Цілі, завдання, функції та інші основні питання діяльності розвідки, зазвичай, відображаються у положеннях про розвідувальні підрозділи і визначають його оргструктуру

Оргструктура розвідки має два види підрозділів (відділень, груп, секторів, співробітників): добувні та інформаційні. Основне призначення *добувних підрозділів* полягає у добуванні всіма доступними і такими, що не суперечать законодавству, засобами і методами відомостей, документів, предметів та інших матеріалів, які становлять або можуть становити розвідувальний інтерес. Тому у складі цих підрозділів мають бути такі відділення (групи, сектори, окремі співробітники): роботи з інформаторами; з виявлення і збирання відкритих і закритих публікацій; прихованого спостереження; технічного забезпечення операцій, що проводяться; проведення розслідувань і документування поведінки об'єкта, що вивчається.

Значення добувних підрозділів настільки велике, що на їх фінансування припадає, за деякими підрахунками, близько 80 % витрат усієї розвідки. Добувні підрозділи повинні приймати уваги те, що необхідні відомості можуть бути перехоплені в людей, які причетні до збирання, передавання, накопичення, зберігання,

Тема 3

пошуку, переробки інформації і видачі її для використання. Зрозуміло, найбільш цінними для розвідки є відомості, готові для використання, проте не слід нехтувати даними, що отримані на початкових етапах роботи з інформацією.

Основне завдання інформаційних підрозділів розвідки полягає в оцінюванні, класифікації, аналізі та наданні керівництву підприємства обробленої розвідувальної інформації. До складу цих підрозділів входять: аналітичне відділення (група, сектор), відділення стратегічного планування, довідково-інформаційний фонд (ДФ), група експертів і консультантів.

Між усіма підрозділами розвідки має бути чітке розмежування за такими параметрами як завдання і форма подання результатів роботи (табл. 1).

Таблиця 1

Розмежування між підрозділами розвідки

Назва	Завдання підрозділу	Форма представлення результатів роботи
1	2	3
1. Відділення (група, сектор) прихованого спостереження	Фіксація зазначених у завданні фактів	Довідка, протокол спостереження
2. Відділення (група, сектор) проведення розслідувань	Збирання необхідної інформації, документів і предметів	Аналітична довідка; документи (або їх копії), предмети (або їх моделі)
3. Відділення (група, сектор) по роботі з інформаторами	Залучення до співпраці інформаторів і отримання від них інформації	Справа (досьє); аналітичні огляди; довідки по кожному повідомленню інформатора
4. Відділення (група, сектор) з технічного забезпечення проведення операцій	Установка і експлуатація технічних засобів, їх надання співробітникам інших груп	Акти; кіно-, фотокадри, звукозапис тощо

Продовження табл. 1

1	2	3
5. Відділення (група, сектор) з виявлення і збирання відкритих і закритих публікацій	Встановлення переліку необхідних друкованих видань, їх придбання і отримання з них потрібних відомостей	Огляди; копії найважливіших публікацій
6. Аналітичне відділення (група, сектор)	Оброблення, класифікація та аналіз закритих і відкритих розвідувальних відомостей	Розвідувальні дані; довідки-меморандуми
7. Відділення (група, сектор) стратегічного планування	Оцінка і ранжування зовнішніх потенційних загроз безпеки підприємства та планування заходів щодо їх запобігання (нейтралізації)	Проекти програм запобігання (нейтралізації) зовнішнім загрозам безпеки підприємства
8. Довідково-інформаційний фонд (ДІФ)	Зберігання і видача співробітникам потрібної інформації	Довідки; оригінали друкованих публікацій, мікрофільми тощо
9. Відділення (група, сектор) експертів консультантів	Кваліфікована оцінка представлених матеріалів	Експертні висновки; акти експертиз; довідки

Загальноприйнятим вважається твердження про те, що потенціал розвідки безпосередньо залежить від наявності і якості відповідних сил і засобів. Під *силами розвідки* розуміють детективів, працівників допоміжних служб (канцелярія, бібліотека тощо).

Вимоги до особи розвідника високі: вища освіта (юридична і/або економічна), кмітливість, чесність, об'єктивна самооцінка, хороші аналітичні здібності, пунктуальність, гнучкість, здатність чітко формулювати й висловлювати (в усній і письмовій формі) свої думки, винахідливість, товариськість, самодисципліна.

2. Деякі способи отримання інформації у процесі здійснення конкурентної розвідки

Для вирішення будь-якої проблеми потрібна оптимальна кількість інформації. Те, що комусь здається інформацією, інші можуть сприймати як нікчемний і звичайний шум. Інформація є цінною лише тоді, коли її можна використовувати, причому корисність інформації дуже залежить від її повноти, точності та своєчасності.

Слід розрізняти і не плутати: факти (дані), думки (особисті припущення), інформацію (аналітично оброблені дані).

Інформація дає змогу:

- орієнтуватися в ситуації;
- чітко планувати свої дії;
- відстежувати результативність акцій, що проводяться;
- ухилятися від несподіванок;
- маніпулювати окремими людьми та угрупованнями.

Розрізняють інформацію:

- узагальнювальну (дає загальне оглядове уявлення про проблему і учасників – індивідів гри, що проводиться);
- поточну або оперативну (тримає в курсі подій, що змінюються);
- конкретну (заповнює виявлені прогалини в даних або відповідає на певні запитання);
- непряму (підтверджує або спростовує якісь припущення, стикається з останніми тільки опосередковано);
- оцінювальну (розтлумачує події і дає прогноз щодо їх розвитку в майбутньому; це – оптимально оброблені дані).

Усвідомивши, що інформація необхідна, слід з'ясувати такі питання:

Що треба дізнатися?

Де (і в якому вигляді) може бути бажана інформація?

Хто її може знати або дістати?

Як (і в якому вигляді) її можна отримати?

Чіткі відповіді забезпечують розуміння запитання, техніка вирішення якого залежить як від існуючих зовнішніх умов, так і від знань, волі, досвіду, можливостей і винахідливості аналітика.

Отримавши початкову фактуру, її потрібно:

- оцінити (за рівнем достовірності, важливості, секретності, зіставності, можливості використання);
- інтерпретувати (порівняно з іншими даними і глибинною інтуїцією), виявивши її місце у загальній мозаїці фактів;
- визначити, чи потрібна додаткова інформація, а якщо потрібна, то яка;
- ефективно використовувати (врахувати у своїх планах, передати кому треба, притримати до потрібного моменту...).

Коротка характеристика джерел інформації. Потрібна інформація може бути:

- відкритою (відносно доступною);
- напівзакритою (незасекреченою, але контрольованою тими, кого вона стосується);
- секретною (з різних міркувань ключовою в певних ситуаціях).

Конфіденційну інформацію вдається отримувати з різних джерел, на велику частину яких недосвідчена людина просто не зважає. Слід враховувати найнеймовірніші можливості, якими б нереалістичними вони не здавалися, бо в ланцюжку проходження інформації інколи можна знайти приголомшливо цінне джерело.

Головними носіями перспективних матеріалів завжди є:

- знавці;
- документи;
- засоби бездротового і дротового зв'язку (телефони, телефакси, радіостанції);
- електронні системи оброблення інформації (комп'ютери, принтери);
- різні відстежувані чинники (поведінка, розмови, результати дій).

Вийшовши на те чи інше джерело інформації, потрібно чітко визначити:

- його потенційні можливості;
- допустимі межі використання;
- ступінь надійності.

Знавцями вважаються особи, що безперечно володіють (або можуть володіти) потрібною інформацією. До них належать:

Експерт, чий професійні знання і контакти (як робота, так і хобі) забезпечують першокласну орієнтацію в питанні, що розробляється. Він дає змогу по-новому поглянути на проблему, надає базові матеріали, може вивести на невідомі джерела інформації. Загальна надійність отримуваних при цьому даних здебільшого висока.

Внутрішній інформатор (інформатор). Це людина, завербована з угруповання супротивника, поставляє фактаж відповідно до матеріальних, моральних та інших вимог. Цінність наданих ним даних істотно залежить від його можливостей і мотивів видавати потрібні відомості, достовірність яких за відповідного контролю може бути досить високою.

“Гарячий” інформатор. Це будь-яка знаюча людина із прихильників супротивника або його контактерів, що отримує інформацію за допомогою активних методик дії у стилі жорсткого форсованого допиту, тортур, гіпнозу, шантажу тощо. Оскільки істинність повідомлень у цьому разі не є гарантованою, така імпровізація прийнятна лише за гострої потреби, коли немає часу, бажання або можливостей “панькатися” з іншими джерелами. На відміну від завербованого інформатора особистий контакт “гарячого” інформатора є переважно одномоментним.

Впроваджене джерело. Це своя людина, котра тим чи іншим чином проникла в оточення об’єкта. Цінність наданої нею інформації залежить від її індивідуальних якостей і досягнутого рівня впровадження.

Легковажний інформатор (“базіка”). Це людина супротивника, контактер або будь-яка інформована особа, що повідомляє про цікаві факти в діловій, дружній, компанійській або інтимній бесіді. Мимохідь зроблене повідомлення може бути надзвичайно цінним може становити безтурботну брехню, навмисну дезінформацію.

Контактери – особи, котрі певною мірою контактують або колись стикалися з об’єктом, що вивчався (людиною, групою,

організацією). Це можуть бути випадкові ділові партнери, родичі, приятелі, службовці сервісу. Разом з повідомленням певних фактів вони можуть сприяти підходу до об'єкта або брати участь у вилученні в нього потрібної інформації.

Союзник – особа або певна суспільна, державна, кримінальна структура, що виступає як супротивник або “наглядач” об'єкта. Рівень і надійність матеріалів, які отримують при цьому, залежать від інтересів, особистих взаємин і знань джерела. Він може передавати як абсолютно нову, так і підтверджувальну інформацію.

Випадкове джерело. Іноді індивід, якого абсолютно не сприймають як потенційного інформатора, раптом виявляється носієм унікальної фактури. Зважаючи на явну непередбачуваність такої людини, на неї особливо і не розраховують, але, випадково зіткнувшись з нею, належно використовують.

До групи зафіксованих матеріалів належать:

Офіційні документи – особисті справи і медичні картки, доповідні, пояснювальні записки і листи в різні інстанції, всілякі задокументовані дані, зібрані офіційними (відділ персоналу, міліція) службами про особу, якою цікавиться організація. Можна знайти також інші відомості, корисні за детального “розроблення” будь-якого об'єкта. Ця інформація вважається достатньо надійною, хоча можлива і навмисна фальсифікація.

Ділові папери і архіви – договори, звіти, факси, листи, методички, внутрішні телефонні довідники, меморандуми та інші папери, пов'язані з діловою активністю людини чи організації. Вони є першосортним джерелом конфіденційної інформації, яка дає змогу орієнтуватися у справах об'єкта, прояснювати його наміри і методи роботи, прогнозувати вчинки і можливості, виявляти функціонерів та їх зв'язки. Достовірність інформації при цьому переважно вища.

Носії машинної інформації. Оптимальним джерелом, що існує в багатьох організаціях, є банк даних, занесений в ЕОМ. Відомості, що зберігаються тут, зафіксовані на невитягуваних (жорстких дисках) або витягуваних (гнучких дисках) магнітних носіях і можуть бути виведені на паперовий роздрук (лістинги). Втім,

оснащення фірми комп'ютерами загалом не означає, що вони ефективно використовуються тут або що в них є цінна інформація.

Особисті папери і архіви – записники, різні позначки на листках календаря, дружні та інтимні листи, вітальні листівки, фотографії, аудіо- та відеозаписи, щоденники тощо. Такі дані є просто безцінними за активного розроблення об'єкта, що викликав інтерес, з ретельним виявленням його контактів і повним розумінням реальних можливостей для подальшого усунення, шантажу, маніпулювання або вербування.

“Сміття” – викинуті розірвані чернетки і машинні роздруки, сигаретні коробки і паперові обривки зі всілякими позначками, зіпсовані копії та випадкові підкладкові листки, відпрацьований копіювальний папір – усе це в руках умілого суб'єкта може перетворитися на приголомшливі документи, причому здобувати такі матеріали значно зручніше ніж оригінали.

Оприлюднені відомості – публікації в газетах і журналах, радіо- й телесюжети, лекції, виступи. Такі джерела ознайомлюють із кулуарними матеріалами, відкривають нових носіїв інформації та помітно скорочують роботу з розроблення об'єкта. Якість фактури тут значно залежить від компетентності та мотивації автора, намірів і репутації тих, хто конкретно надав йому слово.

Підкидні листи і самвидав – листівки, звернення або замітки, які не можуть бути видані офіційно, а розповсюджуються з метою зганьбити якусь особу або організацію, ознайомити зі станом справ у конкретній сфері, викликати смуту та непослідовність у мисленні громадян. Подібні тексти іноді мають підписи існуючих осіб, угруповань і організацій, іноді вони приписуються їм, а здебільшого фігурують як анонімні. Факти, що містяться в них, виявляються ніби правдивими, правдоподібними або явною дезінформацією. Оскільки достовірність першоджерела є абсолютно невизначуваною, користуватися такими даними слід дуже обережно, загалом не відмітаючи їх, але й не приділяючи їм особливої уваги. Інформативнішими можуть стати сам факт поширення подібних матеріалів, ставлення до них різних осіб, групова належність їх розповсюджувачів.

Унікальні можливості для непомітного вилучення різних даних іноді надають технічні засоби передавання та оброблення інформації, які, маючи електромагнітну специфіку, дають змогу перехоплювати її на значній відстані від об'єкта. Зважаючи на перспективність, абсолютну безпеку і відносну нескладність підключення до таких каналів у наш технотронний час, вони завжди розглядаються як один з найважливіших і найреальніших шляхів отримання необхідних матеріалів.

Телефон, як найбільш поширений інструмент, що забезпечує спілкування людей, може легко видавати секрети свого власника. Цікаво, що при цьому можна слухати не лише телефонні переговори, а й те, що говорять у закритій кімнаті, коли трубка лежить на важелі.

Телеграф, телетайп, телефакс, каналами яких циркулює як графічна, так і знакова інформація, що виводиться на паперові носії, які є зручними в ділових стосунках. Перехопити такі матеріали можна підключенням до дротових ліній зв'язку, а часом і безконтактно, використовуючи особливості роботи специфічної приймально-передавальної апаратури. Складнощі можуть виникнути тільки у випадку використання власниками спеціальних засобів захисту інформації.

Персональні радіостанції, що використовуються для службового і цивільного радіозв'язку. Якщо об'єкт не вживає заходів захисту радіоприймача, такі радіостанції дають змогу легко і непомітно виявити наміри контрольованого об'єкта.

Комп'ютер – унікальний електронний пристрій для зберігання і оброблення інформації, який є в кожній діловій організації. Більше того, комп'ютери окремих структур зв'язані між собою за допомогою телефонної мережі, що іноді дає змогу вилучати з них фактуру, навіть перебуваючи в іншому місті. Під час виведення даних на екран дисплея їх можна непомітно прочитувати як безконтактно (через радіовипромінювання), так і контактно (підключивши до комп'ютерної мережі або до кабеля живлення). Достовірність отримуваних при цьому матеріалів висока.

Стільникові радіосистеми – мобільні пристрої для словесного (радіотелефон) і знакового (пейджер) спілкування зручні в спілкуванні, але відкриті для звичайного ефірного радіоперехоплення відповідним сканером (якщо немає захисного кодування) або “двійником” використовуваного апарату. Під відстежуванням розуміють *акустичне* (підслуховування), *візуальне* (стеження) і *ментальне* (аналіз) спостереження за об’єктом.

Підслуховування. Таємно слухати можна як формальні (ділові), так і неформальні (дружні та інтимні) розмови. Завдяки цьому вдається дізнатися приголомшливі факти і водночас виявляти перспективні контакти людини (організації), з’ясувати їхні цілі та наміри, розуміти спосіб мислення дійових осіб разом з їх реакціями на події. Приховане прослуховування здійснюють, застосовуючи технічні засоби (“пожвавлений” телефон, спрямовані і контактні мікрофони, різнотипні радіозакладки).

Таємне стеження. Його можна проводити як за індивідом, так і за стаціонарним об’єктом. Таємне стеження за людиною дає змогу з’ясувати її контакти, місця зустрічей, маршрути, звички, спосіб життя та інші аспекти, необхідні для детального розроблення певної особи або організації. Спостереження за стаціонарним об’єктом забезпечує контроль відвідувачів і є стандартним у пошуку особи, що переховується.

Фіксування чуток – непідтверджених повідомлень, що циркулюють серед певного контингенту людей і корисні тим, що натякають на передбачувані знання і очікування середовища (“чутки знизу”), а іноді і на ігри тих чи інших сил (“чутки зверху”). Вони можуть бути досить достовірними, хоча іноді й досить спотвореними. Ретельно приховувану інформацію вдається виявляти тільки з неясних чуток.

Прояснення способу дій. Аналізуючи реакції об’єкта на слова і поведінку різних людей, на звичайні й екстремальні обставини, можна досить точно визначити його цілі та мотиви, сили і слабкості, схильність до чужого впливу, інформованість, а також ключових партнерів, методи дії.

Основи діяльності служби конкурентної розвідки на підприємстві

Усе це дає змогу прогнозувати фактичну поведінку людини або групи осіб за різних ситуацій і ефективно керувати ними.

Одним з найважливіших засобів розвідувальної діяльності є *розвідувальна техніка*:

- засоби проникнення (відмички, різакі, спеціальні засоби);
- пристрої для прослуховування (мікрофони, електронні стетоскопи, магнітофони, системи прослуховування телефонів, факсів, телексів);
- системи прихованого відеоспостереження (мініатюрні камери, пристрої з об'єктивом “голкеве вушко”, ендоскопи, теле-, фотоапаратура стеження);
- системи комп'ютерного шпигунства (системи перехоплення комп'ютерної інформації).

За іншою класифікацією до технічних засобів належать:

- засоби спостереження і пошукової техніки (біноклі, підхорні труби, радіолокаційні прилади, прилади бачення в темноті, прилади ультрафіолетової та інфрачервоної техніки);
- засоби фото- і кінознімання, відеозаписування;
- звукозаписна апаратура;
- засоби зв'язку.

Технічні засоби можна застосовувати, дотримуючись таких вимог:

- 1) не порушувати юридичних заборон;
- 2) не порушувати основних права і свобод громадян, крім випадків, передбачених (або не заборонених) законодавством;
- 3) не завдавати шкоди здоров'ю і життю правопорушників.

Найважливішими засобами є інформаційні системи, що допомагають детективам збирати, обробляти та аналізувати розвідувальну інформацію.

Серед матеріально-технічних засобів свою специфіку мають службові приміщення. Загальноприйнятими є такі вимоги до службових приміщень розвідувальних підрозділів:

- 1) у приміщенні мають бути тільки одні вхідні двері (що охороняються цілодобово), які обладнують охоронно-пожежною сигналізацією;

2) довідково-інформаційний фонд має бути розміщений в ізолюваному приміщенні, а право входу співробітників – регламентоване;

3) розвідувальний підрозділ потрібно розміщувати вище першого поверху (в ідеальному варіанті – поза приміщенням підприємства);

4) має бути виділене окреме приміщення для приймання відвідувачів, пошти тощо;

5) працівники добувних та інформаційних служб мають перебувати в окремих приміщеннях;

6) керівник розвідки повинен працювати в окремому звуконепроникному приміщенні і мати персональний сейф.

У розвідувальній діяльності застосовують переважно такі методи:

- приховане спостереження за людьми і стаціонарними об'єктами;
- зашифрований допит осіб, які можуть надати цінну інформацію;
- вивчення предметів і документів закритого характеру;
- конфіденційне наведення довідок;
- зашифрований зовнішній огляд будівель, приміщень та інших об'єктів.

Зрозуміло, не забороняється вивчати відкриті джерела інформації (газети, журнали, бюлетені тощо), здійснювати явний зовнішній огляд об'єктів. Проте у розвідці ці методи є додатковими і другорядними. У будь-якому разі відкриті джерела інформації перевіряють повторно розвідувальними методами. Наприклад, аналізуючи транспортну документацію (коносамент, договір залізничного перевезення тощо), можна дізнатися про кількісні, а іноді й цінові параметри товарообігу фірми. Проте, точні дані про діяльність цієї фірми та інші відомості необхідно отримати від інформатора. Зведення даних від інформаторів та аналіз основних документів дають точну і об'єктивну картину подій у цій фірмі. Без застосування негласних методів отримати таку картину практично неможливо. Цей приклад підтверджує правило, за яким має

Основи діяльності служби конкурентної розвідки на підприємстві

працювати будь-яка розвідка: інформацію, отриману з використанням легальних методів, потрібно обов'язково перевіряти за допомогою негласних інформаторів.

Існує певний взаємозв'язок між методами і джерелами розвідувальної інформації (під джерелами розвідувальної інформації розуміють триаду людина – документ – виріб (процес), кожна ланка якої здатна надати необхідні відомості) (табл. 2).

Таблиця 2

Основні методи отримання розвідувальних відомостей (за джерелами інформації)

Людина	Спосіб вивчення	Виріб (процес)
1	2	3
1. Допит працівників конкуруючої фірми	1. Вивчення судових документів	1. Фотографування моделей, експонатів тощо на виставках і конференціях
2. Допит працівників свого підприємства	2. Збирання і аналіз відомостей, що містяться в засобах масової інформації	2. Кіно-, фото- і відеоматеріали
3. Замасковані навички “виманювання” необхідної інформації на конференціях, семінарах, симпозіумах тощо	3. Вивчення фінансових документів конкурентів	3. Комп'ютерні програми
4. Проведення “помилкових” переговорів з фахівцями конкуруючої фірми	4. Збирання і вивчення проспектів, брошур, що видаються конкурентами	4. Аналіз відходів виробництва
5. Наймання на роботу службовця конкуруючої фірми для отримання	5. Аналіз відомостей, що містяться у відомчих виданнях	5. Купівля товару конкурента у третіх осіб

Тема 3

Продовження табл. 2

1	2	3
відомостей, що становлять комерційну таємницю		
6. "Неправдиві" переговори з фірмою-конкурентом щодо придбання ліцензії	6. Збирання копій документів правоохоронних і контрольно-наглядових органів (у викладі преси)	
7. Створення фіктивних підприємств, які пропонують роботу фахівцям з конкуруючих фірм	7. Копіювання документів	
8. Негласне ознайомлення	8. Використання загублених документів	
9. Підслуховування розмов, які відкрито (не таючись) ведуть між собою співбесідники	9. Використання звітів (копій) з перевірок на поліграфі ("детекторі брехні")	
10. Бесіда із співробітниками правоохоронних і контрольно-наглядових органів		

Зазначені приклади не можуть бути вичерпними, їх наведено лише для ілюстрування можливого взаємозв'язку між методами і джерелами розвідувальної інформації. Тому потрібно розробляти методологічні підходи до використання згаданих вище джерел розвідувальної інформації, на основі яких працівники розвідки можуть планувати свою роботу з добування необхідних відомостей.

Важливо наголосити, що аналіз можливостей цих джерел наведено окремо з методичних міркувань, а на практиці вони взаємодоповнюються. Найважливішим джерелом розвідувальних відомостей

мостей у тріаді людина – документ – виріб (процес) є, безумовно, людина. Можна стверджувати, що робота з людиною-джерелом ніколи не може бути повністю замінена чимось. Певну офіційну інформацію в цьому аспекті може дати посадова особа, громадський діяч, партійний функціонер тощо.

3. Отримання інформації в індивіда (інформатора)

Як використовуваний об'єкт може виступати будь-яка особа (член ворогуючого угруповання, одиничний гравець, контактер, союзник), що володіє необхідною інформацією. У кожного індивіда можуть бути *особисті мотиви видачі інформації*: жадібність, страх за себе та/чи за своїх близьких, байдужість, внутрішній авантюризм, бажання помститися, націоналізм та патріотизм, релігійні переконання, громадський обов'язок, корпоративна солідарність, легковажність, довірливість, божевілля тощо.

Проте по-справжньому цінну інформацію можна отримати тільки від залучених до конкретної співпраці інформаторів.

Інформаторів розвідувального підрозділу можна умовно поділити на кілька груп:

1. Співробітники свого підприємства, що контактують через власне службове становище із зовнішніми джерелами інформації.

2. Персонал інших підприємств, установ і організацій, що має доступ до циркулюючої всередині фірми закритої службової інформації.

3. Особи вільних професій або такі, що не працюють, але мають контакти із працівниками підприємств, громадських організацій, партій, суспільних рухів або з представниками неформальних структур.

4. Співробітники розвідувального підрозділу служби безпеки, що упровадилися за завданням свого керівництва в інші підприємства, неформальні групи тощо.

Доцільно наголосити, що такі інформатори (крім працівників розвідки) не обов'язково повинні чітко усвідомлювати свою роль і свідомо співпрацювати із розвідувальним підрозділом. У розвіду-

вальній роботі розмежування між корисними зв'язками, знайомствами і довірчими стосунками є вельми умовними, зазначав колишній високопоставлений представник радянської розвідки П.А. Судоплатов.

Ефективними *засобами “витягання” інформації з суб’єктів* є:

1. Підкуп (обіцянка або передавання грошей та інших матеріальних цінностей або сприяння в чомусь).

2. Шантаж (на реальні або сфабриковані факти, на об’єкти уразливості).

3. Жорстка загроза або факт як фізичної, так і психологічної дії.

4. Специфічний форсований допит (після попереднього викрадення або обдурення):

- із застосуванням тортур (поступове нагнітання відчуття та очікування болю);

- секс-допит (викликання й експлуатація непереборного статевого бажання);

- голко-допит (викликання наркотичної ломки та обіцянка перервати її);

- нарко-допит (введення особливих наркотичних препаратів і “розколювання” у стані затьмарення свідомості);

- гіпно-допит (доведення до гіпнотичного стану, за якого зникає самоконтроль).

5. Сексуальна підставка (використання інтим-партнера для отримання корисної інформації або для сприяння іншим прийомам ефективного впливу на зразок шантажу, допиту, вмовляння).

6. Гра на емоціях (розпалювання любові, ненависті, ревнощів, пихатості та інших засліплювальних почуттів, під натиском яких приховані факти повідомляються “здуру”, “зопалу” або “на зло” комусь).

7. “Вивуджування навмання” (витягання інформації у процесі спиритно проведеного допиту або розмови):

- “між іншим” (заохочення стану природної або інспірованої балакучості);

Основи діяльності служби конкурентної розвідки на підприємстві

- “гра на непрямих” (реакція об’єкта на спеціально підготовлені запитання);

- “блеф” (створення враження, що ви знаєте більше, ніж насправді, внаслідок чого людина не бачить подальшої потреби приховувати щось);

- “паралель” (проведення теми, котра явно може викликати в об’єкта певні асоціації з тим, що вас цікавить);

- “консультація” (прохання посприяти собі чи комусь після приведення об’єкта до стану добросердності й дружелюбності);

- “професійна розмова” (видача фактів унаслідок сприйняття вас як “колеги”).

8. Цільовий обмін інформацією (взаємообмін даними, відповідно до якого потрібно дати мінімум, а отримати максимум, причому віддавати бажано лише ті факти, які вам не завдадуть потенційної шкоди).

9. Переконавання (розумно побудована бесіда з емоційно-логічним або іншим обґрунтуванням корисності ознайомлення вас з деякими відомостями).

10. Фармакологічна дія (повністю завуальоване, а іноді й пряме застосування) хімічних препаратів, що створюють або підсилюють необхідний для проведення основного прийому фоновий стан об’єкта (балакучість, дружелюбність, страх, безвілля, сексуальне збудження).

Різнобічну та корисну інформацію про справи певного угруповання вдається отримати, *завербувавши її учасника або підіславши до нього довірену людину.*

Розробляючи конкретного індивіда, залучають людину з його найближчого оточення або підставляють йому свого агента. Існують два підходи до об’єкта:

- під своїм власним ім’ям;

- з “липовими” документами і легендою (зважаючи на вірогідність випадкового або навмисного викриття, такий агент, зазвичай, не повинен мати обширних соціальних, споріднених і економічних зв’язків, бути з віддаленого району і не виявляти зайву сентиментальність).

Розрізняють три рівні залучення агента:

- тиха присутність на загальних зборах як стороннього спостерігача;
- певна участь у справах співтовариства, що досліджується;
- цільове проникнення в керівну ланку ворожої команди.

Одним із способів добування інформації є *отримання доступу до документів*.

Необхідну інформацію можна отримати, отримавши оригінал документа (копію) або ознайомившись із його змістом за окремими достовірними свідченнями.

Документи можна добути такими методами:

- таємне проникнення у місце зберігання носія (за можливості не залишати ніяких слідів або спеціально імітувати звичайну крадіжку);

- “розпечатування” місця зберігання створенням або імітацією аварійного стану (пожежа, затоплення) з проникненням туди під виглядом рятувальників;

- короткочасне захоплення потрібного приміщення;
- перехоплення (крадіжка, здирство, розбій, підкуп) документа під час пересилання або передавання (техніка перехоплення залежить від використовуваної для акції ланки на шляху переміщення носія);

- залучення третіх осіб (контактерів або професіоналів), зацікавивши їх у доставці вам (а можливо, і в добуванні для себе) якогось документа;

- шалений тиск (шантаж, підкуп) на людину, що має доступ до носія інформації або до місця його зберігання;

- вимога документа або його копії з правдоподібним обґрунтуванням (сумісна справа, соціальна безпека, відомчий контроль) потреби в ньому для його хранителів.

Для того, щоб дезорієнтувати як власника і отримувача документа, необхідну фактуру варто вилучати разом з іншими носіями.

Приховане копіювання (ксерографія, фотографування) можна застосовувати, якщо:

Основи діяльності служби конкурентної розвідки на підприємстві

- потрібно приховати той факт, що певний документ явно зацікавив когось і тепер опинився в інших;
- треба забезпечити постачальника або метод отримання доступу до носія;
- важливим є тільки зміст, а не сам оригінал документа.

Якщо цікавить тільки зміст документа або сам факт його існування, можна задовольнитися “моментальним копіюванням”, просто запам’ятовуючи фактуру носія, а потім фіксуючи її на папері. При цьому застосовують такі прийоми:

- офіційний візит агента, що видає себе за представника якоїсь громадської, комерційної чи державної служби (медика, рекламного агента, соціолога, комерсанта, журналіста), з проханням переглянути папери, серед яких є потрібний документ;
- підключення працівника і контактерів до об’єкта (використовують лише тоді, коли вони мають чудову пам’ять і немає видимих причин “закласти” вас чи перебрехати те, що вони могли побачити).

Щоб добути той або інший документ для зняття з нього копії, необхідно заздалегідь скласти документограму (графічне зображення руху, динаміки документованих процесів, що відбуваються на підприємстві від створення документа до моменту здачі його в архів). Це дасть змогу виявити вузлові точки, в яких можна “зняти” необхідну інформацію.

Процес розроблення, створення і впровадження нової техніки в промислове виробництво умовно можна поділити на шість етапів:

- 1) проблемні науково-дослідні роботи;
- 2) прикладні науково-дослідні роботи;
- 3) дослідно-конструкторські роботи; виготовлення, випробування дослідного зразка, коригування креслень;
- 4) виробництво, випробування промислового зразка і виготовлення технічної документації;
- 5) освоєння промислового виготовлення і використання нової техніки.

Знання особливостей всього процесу допомагає працівникам розвідки своєчасно виявляти відкриття (1 етап), винаходи (2–3 етапи) і ноу-хау (4–6 етапи), сконцентрувати весь свій розвідувальний потенціал на необхідних напрямках. Особливо важливим є придбання промислового зразка або його макета.

Можна застосувати також *перехоплення* та *перлюстрацію* листів. Оволодіти чужим поштовим листом, бандероллю, посилкою можна:

- у відправника (крадіжка за допомогою контактерів або професіоналів, грубий розбійний напад, вилучення пошти з ящика під час оперативного візуального спостереження за об'єктом, різнотипні вилучення в поштовому відділенні);
- у дорозі (перехоплення або підкуп кур'єра, силове захоплення або викрадення поштового автомобіля);
- в одержувача (у місцевому відділенні зв'язку, шляхом підкупу листоноші; з поштової скриньки, у процесі його постійного перегляду; у будинку адресата через його контактера).

У разі прихованого “витягання” інформації із звичайних запечатаних листів (тобто перлюстрації їх) застосовують такі прийоми:

- сильне просвічування і фотографування листа без порушення цілісності конверта (щоб читати отримані так копії, потрібні деякі навички, бо рядки виявляються частково повернутими і накладеними один на одного);
- тимчасове орієнтовне на 30 секунд “опрозорювання” конверта окропленням його спеціальним спреєм (РК 705, 1А-4);
- грубе розривання конверта із наступною заміною його і фабрикацією друку на оригіналі та написів;
- спритне витягування накрученого на кістяну спицю листа через маленьку щілину в кутку конверта;
- обережне розірвання і запечатування послання.

Непомітно розкривають конверти за допомогою кістяних інструментів і звичайної водяної пари. При цьому краще використовувати плоску поверхню, яку підігрівають знизу і на якій розміщують зволожений промокальний папір, що виділяє пару під час нагрівання розм'якшуваного клею. Зверху паперу кладуть лист.

Інший варіант – зволожені смужки промокального паперу або поролону кладуть тільки на заклеєні поверхні, а для створення пари використовують звичайну праску. Утім простіше скористатися струменем пари із носика чайника з водою, що кипить.

Якщо відправник використав невидиме чорнило, послання, яке “витягують”, ретельно розміщують між двома аркушами па-

перу, які піддали обробленні гарячою парою, і ставлять цей “бутерброд” під прес, щоб частина задіяної “хімії” перейшла на копії-підкладки, з якими можна працювати для виявлення тайнопису. Оригінал при цьому зовні не змінюється.

Знявши інформацію і скопіювавши лист, конверт ретельно запечатують за допомогою м'яких ватяних тампонів і прозорого (але не силікатного!) клею.

Ще один спосіб – *оброблення “сміття”*: різні позначки на використаних сигаретних пачках та обривках газет; зім'яті та розірвані папери, текст на яких може бути закреслений або залитий фарбою; різного типу листки, що ненароком опинилися (або спеціально поміщені) під носіями під час записів на оригіналах.

Оскільки на банальне “сміття” рідко звертають увагу, вилучення його майже непомітне і здійснюється значно простішим, причому як із закритого приміщення (візитером, сервісним ремонтником, прибиральницею, співробітником), так і поза ним (на сміттевому звалищі). Для читання виявлених таким чином матеріалів застосовують такі прийоми:

Для відновлення розірваних документів потрібно:

- розпрямити і розгладити всі розірвані клаптики паперу;
- ретельно розсортувати їх за кольором і типом носія, забарвленням штрихів і за способом оформлення листа;
- відібрати різні обривки з рівними краями і, зручно розмістивши по кутах ті, що мають кутові обрізи, викласти з них рамку;
- акуратно заповнити простір, що утворився, відповідними частинами за лініями згину і розриву, положенням штрихів і змістом тексту.

Цю роботу зручно виконувати на шматку скла, а належно відновивши документ, дбайливо притиснути його іншим склом і зафіксувати скотчем.

Виявлення слідів тиснення на підкладках:

- розмістити документ так, щоб висвічуючий пучок світла опинився збоку, перпендикулярно до основних напрямів штрихів, які втиснули, і під гострим кутом до фоновій поверхні підкладки. Текст при цьому можна просто прочитати, а за потреби і сфотографувати.

У паралельному варіанті застосовують медичний порошок заліза, відновленого воднем, і магніт. Порошок, зазвичай, висипають на досліджувану поверхню і переміщують уздовж неї за допомогою магніту, тоді після видалення надлишків заліза текст стає видимим.

Способи читання закреслених і залитих текстів:

- оглянути документ при бічному освітленні з лицьового і зворотного боку (це доцільно робити, якщо штрихи тексту мають деякий рельєф);
- оглянути документ на світло (це дієво, коли забарвлення штрихів тексту різко контрастує із забарвленням плями);
- оглянути документ у відбитому або проникаючому світлі, застосовуючи світлофільтр того самого кольору, що й колір плями (це спрацює, якщо штрихи тексту і пляма різного кольору);
- спробувати видалити або ослабити верхній шар барвника, добре притиснувши до нього на короткий час сирий каучук, вологу емульсію фотоплівки (це допомагає, якщо текст намагалися закреслювати графітним олівцем);
- обробити всі ділянки відповідним розчинником фарби (ацетоном, бензиловим спиртом, ефіром) це доцільно, якщо машинописний текст під копірку перекреслений чорною пастою кулькових ручок).

Відновлення тексту за копіювальним папером:

- помістити стару копірку на скло і прочитати (або сфотографувати) текст на просвічування;
- якщо літери на копірці погано видно, застосовують бічне освітлення, що падає на лист під гострим кутом;
- якщо копіркою користувалися неодноразово, треба зробити з неї фото- або ксерокопію і зафарбувати чорним фетровим фломастером або м'яким тонким пензликом білі штрихи всіх записів, котрі явно не належать до тексту, що цікавить вас.

Отримання інформації через відстежування можливе за допомогою:

1. **Наглядю за стаціонарним об'єктом** – певним приміщенням, будовою, відкритим майданчиком для того, щоб:

- виявити його відвідувачів;
- перехопити людину, яку розшукують;
- “дослідити” цей об’єкт для проведення конкретної акції.

2. **Стеження за окремою людиною.** Ретельно стежити за людьми доводиться з конкретною метою:

- детального дослідження особи для передбачуваного вербування, викрадення, шантажу, викриття або ліквідації;
- виходу на розшукувану особу, яка, ймовірно, контактує (або може контактувати) з об’єктом;
- з’ясування місця збору угруповання, яке відстежують;
- “засікання” односторонніх об’єкта.

Усі знаки, використовувані під час стеження, що орієнтуються на природність, в кожному варіанті мають вигляд:

- “об’єкт стоїть” – руки перехрещені за спиною;
- “об’єкт повернув наліво” – ліва рука упирається в ліве стегно;
- “об’єкт повернув направо” – права рука упирається в праве стегно;
- “об’єкт перетинає вулицю” – півоберт убік із згинанням однієї руки біля грудей;
- “об’єкт розвернувся і йде у зворотньому напрямі” – одну руку піднімають до голови;
- “об’єкт зник з-під контролю” – обидві руки підняти до голови;
- “мене треба змінити” – пильний погляд на годинник з імітацією здивування.

Будь-які наміри об’єкта і його контакти (номери автомобілів, маршрут, розклад руху поїздів) надиктовують, за можливості, на кишеньковий диктофон, а після завершення спостереження точно фіксують на папері.

Під час стеження за пішоходом застосовують такі форми спостереження:

1. *“Ланцюжком”*. Безпосередньо за об’єктом наглядає лише одна людина, а інші розтягнутим ланцюжком розміщуються позаду неї, причому кожен орієнтується на попереднього. Контакт між ланками здійснюється по рації або за візуальним кодом, а відстань між ними залежить від конкретних зовнішніх обставин (на без-

людних вулицях – більш а відстань, на досить багатолюдних – трохи менша). У разі випадкового виявлення основного агента, він відразу поступається місцем другому і, відходячи від візуального контакту, застосовує засоби особистого маскування.

2. “*Подвійним ланцюжком*”. Цей варіант “прокручують” на багатолюдних вулицях. При цьому ті, що спостерігають, крокують з обох сторін головної траси, час від часу переходячи з однієї сторони на іншу. Іноді вони можуть іти по паралельних вулицях, відзначаючи свій об’єкт на перехрестях і підтримуючи зв’язок з основним агентом по радії.

3. “*З випередженням*”. Ті, що стежать, періодично обганяють підконтрольного клієнта, який так опиняється між ними, що забезпечує щільний, а отже, й ефективний контроль.

4. “*З підключенням*”. Ті, що спостерігають, займають відповідні місця на шляху передбачуваного переміщення об’єкта і активно долучаються до стеження на певних ділянках маршруту. Це корисно робити там, де дуже важко не привернути до себе увагу.

5. “*Мережею*”. У неприємні моменти несподіваної втрати об’єкта весь найближчий район охоплюють замкнутим кільцем, і, після досягнення мети, спостерігачі поступово знову розтаовуються в колишній стандартний ланцюжок.

6. “*Упритул з підстраховуванням*”. Перебуваючи у місцях із максимальною концентрацією людей (на вокзалах, у магазинах, метро), можна не уникати зближення із об’єктом впритул, що, зазвичай, здійснюють один-два спостерігачі в момент, коли решта їх перебуває назовні і пасивно контролює всі входи й виходи. Тут (зрештою як і завжди) не рекомендується зустрічатися із спостережуваним очима.

7. “*Разове з передаванням*”. У кафе, “забігайлівку” чи ресторан особа із групи стеження входить разом із об’єктом, розміщується недалеко від нього і, зазвичай, не вступаючи в ніякі розмови, покидає заклад безпосередньо за ним. Після виходу клієнт “передається” іншим, а контролера, що засвітився тут, за можливості знімають з подальшого спостереження.

Іноді трапляється, що досвідчена людина пробує “перевірятися”, прагнучи виявити поблизу себе осіб, які постійно

з'являються або виявити в їх діях певні особливості. Зустрічне відстежування здійснюють із залученням іншого індивіда або самотійно, використовуючи віддзеркалювальні поверхні (наприклад, вітрини магазинів), спостереження з будівель (з вікна квартири або сходового майданчика) і просто поверненням голови (огляд товарів на лотку, імітація втрати якогось предмета).

Незвичності в поведінці об'єкта спостереження іноді зображують різкими “зигзагами” своїх переміщень (несподіваними змінами темпу й напрямку руху, покинувши кінотеатр на початку сеансу).

Стеження за автомобілем, що переміщується, зазвичай нагадує спостереження за пішоходом. Застосовують кілька автомобілів, різного кольору і малопомітних, кілька з яких рухаються паралельними вулицями і долучається до робочої ситуації за допомогою радіозв'язку. “Сидіти на хвості” в об'єкта, що їде попереду, можна лише впродовж сотень, іноді – кількох тисяч метрів, після чого має бути обов'язковий відрив із залученням до стеження чергового автомобіля. Щоб уникнути прикрих несподіванок, треба добре знати всі технічні можливості (пришвидшення, радіус повороту), дорожні особливості району, рівень майстерності та звички водія.

Коли досвідчений об'єкт надміру насторожений або чогось побоюється, він може спробувати вислизнути з-під очікуваного контролю, користуючись для цього шаблонними прийомами, що передбачають здебільшого: зміну ритму руху, рух прямо, створення позаду себе певних бар'єрів для зниження пильності тих, хто стежить за ним. Часто при цьому використовують такі “трюки”:

1) тривале петляння у багатолюдних місцях (метро, речові ринки, вокзали);

2) використання прохідних під'їздів, квартир або дворів та інших “чорних” ходів;

3) часта зміна транспорту;

4) переходи в метро з однієї лінії на іншу;

5) використання лабіринтових маршрутів;

6) несподіване пришвидшення після повороту за ріг з наміром опинитися далі, ніж можна було очікувати за звичайної швидкості руху;

7) покидання транспорту, що рухається, за короткі моменти його явного зникнення з-під контролю;

8) несподіваний проїзд на червоне світло або під шлагбаумом, що опускається;

9) створення в тих, хто стежить, враження руху в добре відомому напрямі та несподіване “вислизання” з передбачуваного маршруту;

10) вхід у громадський транспорт і вихід із нього під час зачинення його дверей;

11) зміна зовнішнього вигляду і ходи в короткі періоди вислизання з-під візуального контролю (в туалеті, під’їзді, у друзів);

12) вияв агресії стосовно виявленого спостерігача з перспективою розпалювання скандалу.

За раптового зникнення об’єкта не треба сіпатися навання, а варто, трохи переcheкавши, взяти під ретельний контроль усі місця його наступної можливої появи.

3. Таємне прослуховування бесід і розмов. Слухати сторонні переговори можна або безпосередньо, перебуваючи недалеко від тих, що розмовляють, або застосовуючи технічні пристрої та перебуваючи на значній відстані від об’єктів. Для прослуховування бесід у публічних місцях (кафе, ресторан, казино, театр), зазвичай, застосовують такі прийоми (зазначимо, що вони не завжди легітимні та законні):

1. Примітивне підслуховування з розміщенням біля тих, що розмовляють (за найближчим столиком, ширмою, вікном, стінкою). Для поліпшення сприйняття мови в таких умовах прийняти перед подібною акцією пігулку (0,2 г) барбамілу.

2. Застосування гостронаправленого мікрофона, закамурфльованого під тростинку чи парасольку.

3. Таємне підкидання в район бесіди мікропередавача.

4. Попереднє облаштування якогось місця дротовими мікрофонами або безшумним диктофоном, а краще – радіозакладкою з цілеспрямованим забезпеченням того, щоб розмова, яка цікавить вас, відбувалася саме там.

5. Залучення тварин із закріпленими на них радіожучками.

6. Прочитування з губ, розмістившись поблизу тих, що розмовляють.

7. Підкуп офіціантів чи іншого обслуговуючого персоналу, які можуть: уловити окремі фрагменти розмови, посадити об'єктів спеціально на підготовлене або зручне для прослуховування місце, підкласти клієнтам мікропередавач.

Зокрема, з практики відомо, що для отримання інформації про зміст бесід у закритому приміщенні, працівники конкурентів можуть помістити у кімнаті, що прослуховується, спеціальну апаратуру (варіанти 1–4), хоча часто вдається обходитися і без цього (варіанти 5–8).

Кінцевий продукт розвідувальної діяльності – інформація і докази.

Інформаційна робота – це процес, в результаті якого сирі факти перетворюються на остаточну продукцію розвідувальної діяльності.

Всю зібрану розвідувальну інформацію поділяють на:

- 1) сигнальну (або застережну);
- 2) тактичну (яка вимагає негайних дій);
- 3) стратегічну (яку збирають упродовж відносно тривалого періоду та аналізують);
- 4) доказову (дані у вигляді документів і предметів, які подаються до правоохоронних, судових та контрольно-наглядових органів).

Зібрану та оброблену інформацію надають керівництву підприємства у вигляді розвідувального огляду, довідки-меморандуму, повідомлення тощо. Попри різноманітність цих документів у них мають міститись:

- а) виклад фактичних даних;
- б) джерела інформації (відомості про інформаторів без їх розшифрування);
- в) висновки;
- г) пропозиції.

Надійність джерела і достовірність інформації оцінює керівництво розвідки за допомогою цифрових і літерних шифрів за такими параметрами (табл. 3).

Таблиця 3

Оцінка надійності джерела та достовірності інформації за допомогою цифрових і літерних шифрів

Надійність джерела	Достовірність відомостей
А – абсолютно надійне джерело	1. Достовірність відомостей підтверджується даними з інших джерел.
Б – зазвичай надійне джерело	2. Відомості, ймовірно, правильні.
В – досить надійне джерело	3. Відомості, можливо, правильні.
Г – не завжди надійне джерело	4. Сумнівні відомості.
Д – ненадійне джерело	5. Відомості неправдоподібні.
Е – надійність джерела не можна визначити	6. Достовірність відомостей не можна встановити

Наприклад, АЗ означає, що з абсолютно надійного джерела, можливо, відомості правильні.

Збирання доказів полягає у:

- 1) пошуку і виявленні доказів;
- 2) фіксації виявленого в документах;
- 3) вилученні доказів.

Об’єктивну комплексну оцінку результатів роботи розвідки можуть дати тільки керівники підприємства-засновника.

Критеріями роботи розвідувального підрозділу можуть бути:

- 1) точність і об’єктивність відомостей про осіб, що вивчаються;
- 2) якісне документування протиправних дій юридичних і фізичних осіб, спрямованих проти інтересів підприємства-засновника;
- 3) своєчасне і об’єктивне інформування про зовнішні реальні чи потенційні загрози та їх носіїв.

Показниками, що реалізують ці критерії, є кількість:

- зведень, оглядів, довідок-меморандумів загального характеру;
- цивільних справ, виграних за допомогою працівників розвідувального підрозділу;
- успішно проведених за допомогою розвідки ділових переговорів;

- виявлених ненадійних ділових партнерів;
- виявлених недобросовісних конкурентів;
- виявлених некредитоспроможних ділових партнерів;
- перевірок осіб, що уклали з підприємством контракти тощо.

? Контрольні запитання

1. У чому полягає мета розвідки на підприємстві.
2. Що є об'єктом розвідувальної діяльності.
3. Завдання конкурентної розвідки.
4. Функції конкурентної розвідки.
5. Призначення добувних підрозділів розвідки.
6. Призначення інформаційних підрозділів розвідки.
7. Хто такий експерт з позиції володіння інформацією у сфері конкурентної розвідки?
8. Хто такий внутрішній інформатор з позиції володіння інформацією у сфері конкурентної розвідки?
9. Хто такий "гарячий" інформатор з позиції володіння інформацією у сфері конкурентної розвідки?
10. Хто такий контактер з позиції володіння інформацією у сфері конкурентної розвідки?
11. Що належить до групи зафіксованих матеріалів.
12. Різновиди розвідувальної техніки.
13. Методи розвідувальної діяльності.
14. Шляхи отримання інформації в індивіда.
15. Робота з документами як джерелом інформації.
16. Отримання інформації з кореспонденції.
17. "Сміття" як джерело інформації в конкурентній розвідці.
18. Отримання інформації через відстежування.
19. Форми спостереження в конкурентній розвідці.

& Література

1. Андрианов В.И. Шпионские штучки и устройства для защиты объектов и информации: справ. пособ. / В.И. Андрианов и др. – СПб.: Лань, 1996. – 272 с.

2. Боттом Н.Г. Экономическая разведка и контрразведка: практ. пособ. / Н.Г. Боттом, Р.Р. Галатти. – Новосибирск: Диамант, 1994. – 416 с.
3. Мироничев С.М. Коммерческая разведка и контрразведка, или промышленный шпионаж в России и методы борьбы с ним / С.М. Мироничев. – М.: Смираб електроникс, 1995. – 216 с.
4. Р-система: введение в экономический шпионаж: в 2-х т. – М.: Hurntec publisher, 1996. – 944 с.
5. Хант Ч. Информация – основа успеха: разведка на службе вашего предприятия / Ч. Хант, В. Зартарьян. – К.: Укрзакордон-визасервис, 1992. – 160 с.
6. Доронин А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. – М.: Ось-89, 2003.
7. Дудихин В.В. Конкурентная разведка в Интернет / В.В. Дудихин, О.В. Дудихина. – М.: ООО “Издательство АСТ”, 2004.
8. Душейко Г.О. Міжнародний розшук: Теорія та практика: монографія / Г.О. Душейко, В.А. Некрасов, В.Я. Мацюк, Д.О. Компанієць. – К.: КНТ, 2006. –168 с. (159–166 літ).
9. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
10. Живко З.Б., Живко М.О. Регламентация конкурентної розвідки в інформаційно-правовому просторі // Науковий вісник ЛьвДУВС: Серія юридична. Збірник наукових праць. – Львів, 2007. – Вип. 2. – С. 211–219.
11. Живко З.Б. Основні аспекти впливу конкурентної розвідки на недобросовісну конкуренцію / Збірник тез Міжнародної науково-практичної конференції “Розвиток підприємництва в Україні та економіко-правове забезпечення”. – Львів, 2007. – С. 88–91.

Тема 4

ІНФОРМАЦІЯ

ЯК ОБ'ЄКТ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

План

1. Суть і поняття інформації та інформаційної безпеки.
2. Класифікація і характеристика різних видів інформації.
3. Методи і способи захисту інформації.
4. Організація і функції підрозділів технічного захисту інформації.

1. Суть і поняття інформації та інформаційної безпеки

Загальне поняття інформації наведено у філософії, де під нею розуміють відображення реального світу. Як філософську категорію інформацію вважають одним із атрибутів матерії, що відображає її структуру. Погляд на інформацію з огляду на її споживачів окреслює таке поняття: інформація – це нові відомості, що прийняті, зрозумілі та оцінені її користувачем як корисні. Інакше кажучи, інформація – це нові знання, які отримує споживач (суб'єкт) у результаті сприйняття і перероблення певних відомостей.

Термін “інформація” походить від лат. “*informatio*”, яке має кілька значень:

- роз'яснення, виклад, витлумачення;
- представлення, поняття;
- ознайомлення, просвіта.

Саме слово “*informatio*” складається із префікса *in-* (в-, на-, при-) і дієслова *formo* (надаю форму, створюю), пов'язаного з іменником *forma* (форма).

В англійській мові слово “*information*” (в написанні “*informacioun*”) вперше з'явилося в 1387 р. Сучасного написання це слово набуло в XVI ст. У східнослов'янські мови слово “інформація” прийшло із Польщі у XVII ст.

Із середини ХХ ст. інформація стала загальнонауковим поняттям, але досі в науковій сфері воно залишається вкрай дискусійним. Загальноприйнятого визначення інформації не існує, і воно використовується переважно на інтуїтивному рівні.

Інформація з погляду безпеки – це дані, відомості, документи, які мають бути захищеними через їх важливість для суб'єкта діяльності та можливі наслідки від незаконного втручання, розкриття чи розголошування.

Основу правового статусу інформації визначає Закон України “Про інформацію”. Інформацією у ст. 1 Закону визначено як документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що відбуваються в суспільстві, державі та навколишньому природному середовищі.

Цивільний кодекс України дещо коригує визначення поняття “інформація”: це документовані або публічно оголошені відомості про події та явища, що мали або мають місце в суспільстві, державі та навколишньому середовищі (ст. 200).

Існують також інші, переважно несумісні між собою, визначення поняття “інформація”. Але практично всі численні погляди на сутність інформації групуються навколо двох концепцій – атрибутивної та функціональної.

Атрибутивна концепція інформації – одна із двох філософських концепцій (парадигм) інформації. Згідно з цією концепцією, інформація – це об'єктивна внутрішня властивість усіх матеріальних об'єктів, вона міститься в усіх без винятку елементах та системах матеріального світу.

Іншими словами, інформація є невід'ємним атрибутом (властивістю) матерії (звідси назва концепції).

Учені та філософи вважають, що доречно говорити про три стани існування матерії:

- 1) речовина, яка відображає сталість матерії;
- 2) енергія, яка відображає рух, зміну матерії;
- 3) інформація, що відображає структуру, організацію матерії.

Інформація, згідно з цією концепцією, міститься у формі властивих матеріальним об'єктам структур (така інформація

називається структурною, потенційною, апіорною, внутрішньою, інформацією.

Багато вчених вважають інформаційні процеси органічними якостями живих систем, які відрізняють їх від неживої природи, неодмінною субстанцією живої матерії, психіки, свідомості. У рамках цього підходу були висунуті твердження, що “специфіка життя пов’язана з наявністю інформації, за допомогою якої через особливу регуляцію забезпечується процес функціонування системи”; “життя – це спосіб існування органічних систем, який ґрунтується на використанні внутрішньої інформації”. Інформація виступає як універсальна “життєва сила”, котра керує метаболічними процесами в живих істотах (існує навіть термін “інформаційний метаболізм”), організовує відображення середовища та адаптацію до нього, забезпечує збереження і передавання спадкових ознак, які формують популяцію, біоценози та біосферу в цілому, визначає біологічну еволюцію.

Функціональна концепція інформації представлена двома течіями – кібернетичною та антропоцентричною.

Прихильники кібернетичної течії стверджують, що інформація (інформаційні процеси) присутні в усіх самокерованих (технічних, біологічних, соціальних) системах. Антропоцентрична течія обмежує сферу існування інформації та інформаційних взаємодій винятково людським суспільством та свідомістю. Існування інформації в живій, а тим більше в неживій природі заперечується; вважається, що інформація з’явилася в процесі антропосоціогенезу, й оперувати нею можуть винятково соціалізовані особистості, які володіють мовою, свідомістю та самосвідомістю. Фактично антропоцентристська течія ототожнює поняття “інформація” та “соціальна інформація”, оскільки ніякої іншої інформації, крім соціальної, не визнає. Якщо є інформація, то завжди є охочі її отримати, звідси й вимога, що інформація має бути захищена від конкурентів, сторонніх осіб, часом і від партнерів.

У практичній діяльності використовують переважно такі категорії інформації: важлива; корисна; конфіденційна; відкрита; секретна; кодована; закрита.

Для кращого розуміння суті інформації та її особливостей розглянемо загрози, які виникають під час збирання, опрацювання, використання інформації та ухвалення управлінських рішень.

Фахівці науково-технічних, виробничих, економічних та інших служб підприємства повинні визначати загрози безпеці та навчитися правильно й конкретно (у вартісній формі) оцінювати передбачувані та реальні втрати компанії внаслідок просочування інформації, яка віднесена до категорії комерційної таємниці.

Під *загрозою безпеці* розуміють потенційні дії або події, які можуть прямо чи опосередковано спричинити втрати – призвести до розладу системи, спотворення інформації чи несанкціонованого використання ресурсів мережі, включаючи інформацію, що зберігається, передається або опрацьовується, а також програмні та апаратні засоби.

Нині не існує єдиної загальноприйнятої класифікації загроз, хоча є багато її варіантів (рис. 1).

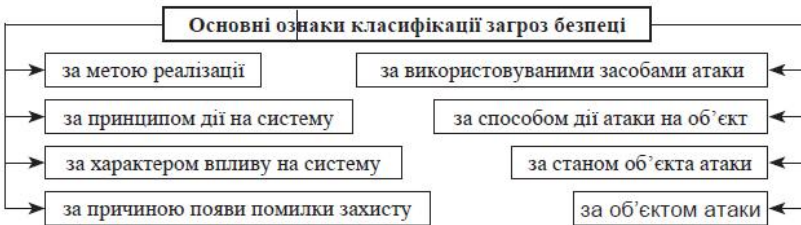


Рис. 1. Основні ознаки класифікації загроз безпеці

Загрози поділяють на випадкові (або ненавмисні) і навмисні. Джерелом *випадкових* можуть бути помилки в програмному забезпеченні, вихід із ладу апаратних засобів, неправильні дії користувачів або адміністрації локальної обчислювальної мережі тощо.

Навмисні загрози, на відміну від випадкових, пов'язані із завданням шкоди користувачам (абонентам) локальної обчислювальної мережі і, своєю чергою, поділяються на пасивні та активні.

Пасивні загрози спрямовані на несанкціоноване використання інформаційних ресурсів локальної обчислювальної мережі, не

Інформація як об'єкт конкурентної розвідки

впливаючи при цьому на її функціонування. Зокрема, пасивною загрозою є спроба отримання інформації, що циркулює в каналах передавання певної локальної обчислювальної мережі, шляхом несанкціоноване під'єднання до неї.

Активні загрози спрямовані на порушення нормального функціонування локальної обчислювальної мережі цілеспрямованим впливом на її апаратні, програмні та інформаційні ресурси. До активних загроз належать:

- порушення або радіоелектронне заглушення ліній зв'язку локальної обчислювальної мережі;
- виведення з ладу ЕОМ;
- виведення з ладу операційної системи ЕОМ;
- перекручування відомостей в користувацьких базах даних;
- перекручування відомостей системної інформації локальної обчислювальної мережі.

Джерелами активних загроз можуть бути безпосередні дії зловмисників, програмні віруси тощо. Основні види загроз безпеки інформації показано на рис. 2.

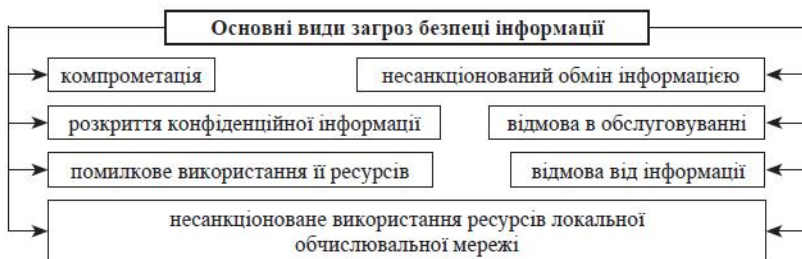


Рис. 2. Класифікація загроз безпеки інформації

Компрометація інформації здійснюється внесенням несанкціонованих змін у бази даних, внаслідок чого її користувач змушений або відмовитись від неї, або докласти додаткових зусиль до виявлення змін і відновлення справжніх відомостей. У разі використання скомпрометованої інформації користувач може прийняти неправильні рішення з усіма наслідками.

Засобами реалізації загрози *розкриття конфіденційної інформації* може бути несанкціонований доступ до баз даних (БД), прослуховування каналів локальної обчислювальної мережі тощо. Щоразу отримання інформації, що є власністю якоїсь особи (або групи осіб), завдає її власникам істотної шкоди.

Помилково санкціоноване використання ресурсів локальної обчислювальної мережі теж може призвести до знищення, розкриття або компрометації цих ресурсів. Така загроза є переважно наслідком помилок програмного забезпечення локальної обчислювальної мережі.

Несанкціоноване використання ресурсів локальної обчислювальної мережі, з одного боку, є засобом розкриття або компрометації інформації, а з другого – має самостійне значення, оскільки, навіть не торкаючись користувацької або системної інформації, може завдати певних збитків абонентам або адміністрації локальної обчислювальної мережі. Зміна розміру збитків коливається в широкому діапазоні: від скорочення надходжень фінансових ресурсів до повного виходу мережі з ладу.

Несанкціонований обмін інформацією між абонентами локальної обчислювальної мережі може призвести до отримання одним із них відомостей, доступ до яких йому заборонено, що за наслідками порівнюється до розкриття інформації.

Відмова в обслуговуванні – дуже істотна й досить поширена загроза, джерелом якої є сама локальна комп'ютерна мережа. Подібна відмова особливо небезпечна в ситуаціях, коли затримка з наданням ресурсів мережі абонентові може призвести до тяжких наслідків. Наприклад, відсутність в абонента даних, необхідних для прийняття рішень, може бути причиною його нерациональних або неоптимальних дій.

Відмова від інформації полягає у невизнанні адресатом чи відправником цієї інформації, фактів її отримання або відправки. Це, зокрема, може спричинити аргументовану відмову однієї зі сторін від раніше підтриманої угоди (фінансової, торгової, дипломатичної тощо) “технічним шляхом”, формально не відмовившись від неї, що завдасть іншій стороні значних збитків.

Інформація як об'єкт конкурентної розвідки

Формування економічного середовища – створення економічно сприятливих умов для виробництва, запровадження й інвестування у сферу інформаційно-комунікативних технологій (ІКТ) для розвитку інформаційного суспільства.

Інформаційна безпека – стан захищеності інформаційного простору, який забезпечує формування та розвиток цього простору в інтересах особистості, суспільства та держави. Модель системи захисту інформації можна описати блок-схемою (рис. 3).

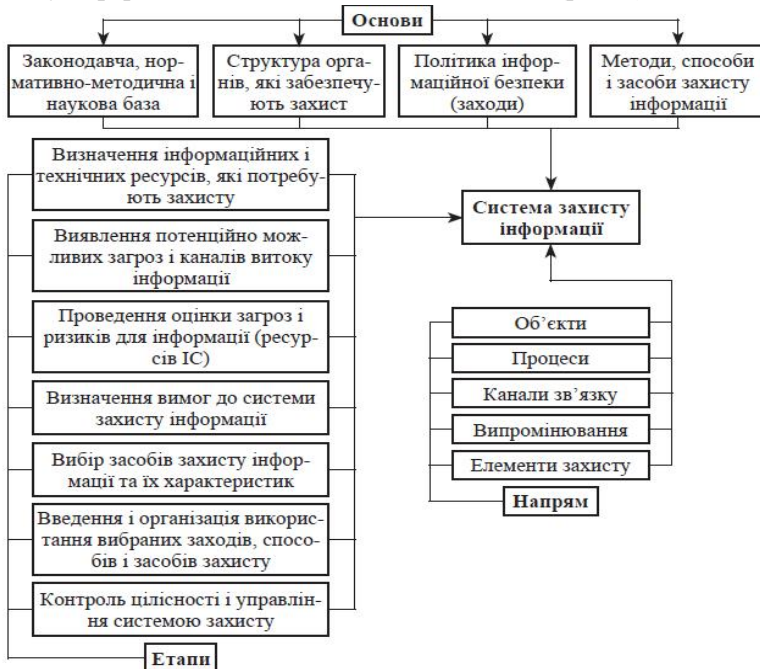


Рис. 3. Модель системи захисту інформації

Інформаційна безпека відіграє істотну роль у забезпеченні життєво важливих інтересів будь-якої країни.

Метою забезпечення інформаційної безпеки в Україні є створення розгалуженого, захищеного інформаційного простору, захист національних інтересів України в умовах формування

світових інформаційних мереж, захист економічного потенціалу держави від незаконного використання інформаційних ресурсів, реалізація прав громадян, установ та держави на отримання, поширення і використання інформації.

Загрози інформаційній безпеці – фактори або їх сукупність, що створюють небезпеку функціонуванню та розвитку інформаційного простору, інтересам особистості, суспільства, держави.

Розвиток національної інноваційної системи – створення ефективної інноваційної системи і сприятливого бізнес-середовища, які стимулюватимуть інновації та підприємництво, складовими елементами якої є послідовність “наука – технологія – виробництво – ринок” і яка дасть можливість матеріалізувати інформацію і знання у вигляді якісних товарів та послуг.

Розвиток соціального капіталу – створення умов для самореалізації кожної людини. Саме завдяки людині і, що важливо, в її власних інтересах і розвивається інформаційне суспільство. Тому активне інвестування в людський капітал є головною умовою такого розвитку. Третій сектор має стати активним учасником усіх процесів, що відбуваються в державі, партнером держави і бізнесу в процесі розвитку інформаційного суспільства, активним провідником ідей соціально-економічного розвитку України за допомогою ІКТ.

Захист інформації – сукупність засобів, методів, організаційних заходів щодо запобігання можливим випадковим або навмисним впливам природного чи штучного характеру, наслідком яких можуть бути збитки чи шкоди інформаційному простору, завдані власникам інформації або її користувачам.

Захист інформації полягає у забезпеченні її доступності при збереженні цілісності та гарантованої конфіденційності.

Система захисту державної таємниці – сукупність органів захисту державної таємниці, що діють у взаємодії та координації відповідно до наданої законодавством компетенції, а також форми, методи і засоби захисту відомостей, що становлять державну таємницю та заходи, що проводяться в інтересах захисту (рис. 4).

Інформація як об'єкт конкурентної розвідки

Зазначимо, що порушення інформаційної безпеки зумовлюють безсистемність захисту інформації та слабка координація дій із захисту інформації в загальнодержавному масштабі. Функціонування системи захисту інформації схематично наведено на рис. 5.

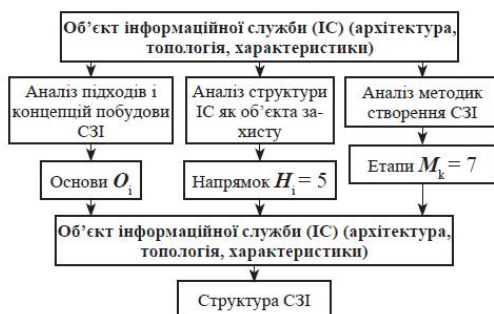


Рис. 4. Структура системи захисту інформації



Рис. 5. Функціонування системи захисту інформації

Рівень інформаційної безпеки активно впливає на стан політичної, економічної, оборонної та інших складових національної безпеки України, оскільки реалізація інформаційних загроз – це переважно завдана шкода в політичній, військовій, економічній, соціальній, екологічній та інших сферах.

Нині в Україні немає реальних гарантів інформаційної безпеки країни, комплексу нормативно-правових актів захисту інформаційних ресурсів та інформаційної інфраструктури. Процес інформатизації є стихійним, некерованим, з переважним використанням засобів інформатизації іноземного виробництва.

Така безсистемність процесів формування інформаційної інфраструктури зумовлює складність вирішення проблеми інформаційної безпеки, захисту інформаційних ресурсів. Специфіка цих проблем полягає в тому, що об'єктивно достатнього рівня захищеності інформаційної інфраструктури та інформаційних ресурсів можна досягти тільки у разі чіткого визначення об'єктів інформаційної безпеки України, забезпечення надійного функціонування державних та суспільних інститутів реалізації практичних заходів гарантування інформаційної безпеки.

Проблема інформаційної безпеки має особливе значення в умовах, коли людство зрозуміло, що інформаційні ресурси є об'єктом власності і мають товарну цінність. Ця проблема не може бути вирішена без впровадження нових ідей, знань, виваженої і далекосяжної політики у сфері інформатизації. Концептуальними є пропозиції щодо широкого залучення саме вітчизняних учених та виробників до вирішення цієї проблеми як складової національної безпеки. Вітчизняні фахівці мають гарантувати високу якість інформаційних послуг, безпеку інформаційних технологій, сучасну систему сертифікації програмних і технічних засобів, впровадження стандартизації, створення національних баз даних, систем телекомунікації, безпеку роботи у світовому інформаційному просторі.

Ігнорування проблем інформаційної безпеки може призвести до труднощів у прийнятті найважливіших політичних, економічних, соціальних, військових та інших рішень.

Основними напрямками інформаційної безпеки є:

- 1) створення системи заходів щодо запобігання несанкціонованому доступу до інформації, несанкціонованої її модифікації або порушення цілісності (*Informational Security*);

- 2) захист політичних, державних і громадських інтересів країни, загальних моральних цінностей, запобігання закликам до

порушення територіальної цілісності, заборона інформації, яка містить ідеї війни, насилля, дискримінації та посягання на права людини;

3) запобігання розповсюдженню відомостей, що становлять державну таємницю, а також даних з обмеженим доступом і закритого типу, що переміщуються через державний кордон.

Інформаційне забезпечення урядів, різних державних органів, недержавних організацій та фірм залежить від їхніх потреб у кожному конкретному випадку.

Електронний уряд – система, створення якої сприятиме підвищенню якості, ефективності та прозорості управлінських процесів у державі, а також налагодженню співпраці та взаємодії державних органів з громадянами, а також забезпечення взаємодії громадян з приватним сектором.

Стан захищеності інтересів громадян, суспільства та держави в інформаційній сфері називають інформаційною безпекою. Інформаційна безпека України складається із багатьох компонентів і залежить від:

- рівня забезпечення свободи слова в державі;
- захищеності громадян від впливу на їхнє світосприйняття зовнішніх чинників;
- захищеності населення від впливу на його психічне та фізичне здоров'я таких негативних чинників як пропаганда жорстокості, насильства тощо;
- наявності в органів влади достатньої інформації для прийняття відповідних рішень.

Ситуація, що склалася в інформаційній сфері нашої держави, потребує невідкладного вирішення таких комплексних проблем:

1) упровадження системного розвитку науково-практичного підґрунтя інформаційної безпеки, а саме:

- визначення основних положень стратегії держави у сфері створення і забезпечення умов формування та використання інформаційного ресурсу;
- підтримка високих темпів його наповнення;

- утримання на відповідному рівні заданих критеріїв якості: доступності; достовірності; своєчасності; повноти;
- розроблення сучасних інформаційних технологій і технічних засобів для вирішення завдання захисту інформації в інформаційних системах;

2) *створення нормативно-правової бази для розподілу і використання персональної інформації з метою:*

- створення умов для інформаційних відносин між органами державної влади і громадськими установами;
- створення передумов для досягнення соціального компромісу;
- створення умов формування соціального партнерства як основи демократичного розвитку суспільства;
- розроблення регламенту інформаційного обміну для органів державної влади і управління;
- створення реєстру інформаційних ресурсів;
- регламентування відповідальності посадових осіб, громадян за додержання вимог інформаційної безпеки;

3) *розроблення механізмів реалізації прав громадян на інформацію загального користування;*

4) *визначення основних положень стратегії держави у сферах:*

- використання засобів масової інформації на засадах дослідження процесів формування суспільної свідомості;
- удосконалення та розвиток індустрії інформування населення країни;
- розроблення методів і форм інформаційної політики держави;

5) *розроблення методів і засобів оцінювання ефективності систем і засобів інформаційної безпеки та їх сертифікація.*

Інформаційна безпека України залежить від вирішення проблем формування суспільної свідомості, процесів виробництва та репродукції інформаційних ресурсів і доступу до них, створення цивілізованого ринку інформаційних продуктів та послуг, реалізації прав громадян на інформацію.

Серед численних проблем гарантування інформаційної безпеки України можна виділити кілька, які найбільше турбують пере-

сичного громадянина –споживача інформації (глядача, читача). Адже близько 35 % повідомлень українських ЗМІ стосуються тем насильства, жорстокості, злочинної діяльності тощо. З професійного огляду подій зрозуміло, що для пошуку сенсації, привернення уваги читачів така тематика потрібна, а з огляду на її соціально-виховне значення – ні. Не кращою є ситуація і в царині електронних ЗМІ (телебачення, радіо). Подібна інформація ганьбить людську гідність, особливо негативно впливає на психіку дітей та молоді, спотворює їх світосприйняття, створює негативні настрої в суспільстві.

Актуальна проблема українського інформаційного простору – засилля іноземної теле-, радіо-, електронної та друкованої продукції.

Небезпечність такого стану речей полягає в тому, що український інформаційний простір формується здебільшого за рахунок тем і проблем, нагальних для іноземної держави і висвітлюваних з позиції її власних інтересів. Оскільки українські громадяни мають невеликий вибір, особливо серед теле- і радіопрограм, їм просто прищеплюються позиції, які далеко не завжди відповідають дійсності та національним інтересам України. Крім того, зарубіжна інформаційна продукція створює серйозну конкуренцію вітчизняним ЗМІ і заважає їх нормальному розвитку. Останні втрачають прибутки не тільки через зменшення кількості передплатників, покупців, а й через зменшення обсягів реклами, розповсюдження якої їм замовляють.

Ще гострішою є *мовна проблема*. З усіх українських періодичних видань лише 20 % зареєстровані як україномовні; 65 % з них фактично виходять російською мовою. На 90 % російськомовним є ефір недержавних радіостанцій та український простір Інтернету. Такий стан речей порушує мовні права громадян, заважає розвитку української мови, не сприяє підвищенню міжнародного іміджу держави.

Вирішення окреслених проблем є справою не одного року, а, можливо, і десятиліття. Для цього потрібно провадити належну послідовну державну політику і залучати значні кошти, зрештою, мають бути певні зміни в суспільній свідомості.

Нині держава вже зробила певні кроки в напрямі гарантування інформаційної безпеки України:

- законодавчо закріплено норму стосовно обов'язкового не менш ніж 50 % наповнення теле- й радіоефіру за рахунок програм вітчизняного виробництва;
- врегульовано порядок використання мов в Україні.

Тому основний напрям вирішення зазначених вище проблем – виконання чинного законодавства та посилення контролю за цим.

Прикметно, що більшість політичних партій України, незалежно від політичного спрямування, визнають проблеми забезпечення свободи слова, інформаційної безпеки, по-різному оцінюючи такий стан як задовільний, середній або незадовільний.

Практично не існує розбіжностей у визначенні напрямів вирішення цих проблем. Інша справа, що виникнення їх різні політичні сили пояснюють різними причинами: одні бачать їх у тиску з боку влади, інші – в матеріальному узалежненні від окремих осіб та груп осіб.

2. Класифікація і характеристика різних видів інформації

Інформація – це об'єкт цивільних прав, що належать до категорії нематеріальних благ. Згідно зі ст. 178 ЦК України, інформація може вільно відчужуватися або переходити за правонаступництвом чи успадковуватися іншим способом, якщо вона не вилучена із цивільного обороту чи не обмежена в ньому або є невід'ємною частиною фізичної чи юридичної особи.

Використовують переважно такі категорії інформації:

- важлива – незамінна та необхідна для діяльності; відновлення її після знищення неможливе або дуже трудомістке і пов'язане із великими витратами, а її помилкове застосування чи підроблення, спотворення й перекручування призводять до великих втрат;
- корисна – необхідна для діяльності, може бути відновлена без великих втрат, причому її модифікація чи знищення призводить до незначних втрат;

- конфіденційна – доступ до неї для частини персоналу або сторонніх осіб небажаний, оскільки може спричинити матеріальні та моральні втрати;

- відкрита – доступ до неї відкритий для всіх.

Керівництво має ухвалювати рішення про те, хто і як визначатиме ступінь конфіденційності та важливості інформації. Вітчизняне законодавство має бути сформоване так, щоб можна було розглядати інформацію як товар і регламентувати права інтелектуальної власності на ринку інтелектуального продукту, як це робиться у світовій практиці.

Для діяльності фірми важливою є інформація про:

- фінансовий стан;
- конкурентоспроможність продукції;
- кількість і якість персоналу.

Сукупність різної інформації, призначеної для ухвалення рішень у сфері підприємництва, можна вважати інформаційним забезпеченням підприємства. Розрізняють вхідну й вихідну інформацію. З огляду на захист інформаційних ресурсів важливою є вихідна інформація.

Вихідну інформацію для підприємства поділяють на:

- 1) інформацію про стан зовнішнього середовища (ринкова кон'юнктура, механізм регулювання діяльності фірми владними структурами держави);

- 2) інформацію про стан фірми або наявні передумови її створення.

Інформація про фінансовий стан фірми міститься в головному елементі пакету фінансової звітності – балансі фірми.

Баланс фірми – це деталізована репрезентація фінансового стану фірми на конкретний момент часу (“фотографія в цифрах”), яка відображає, з одного боку, склад, розміщення та використання капіталу (майна) фірми, тобто все те, чим вона володіє на час складання балансу, а з другого – показує джерела формування та накопичення капіталу (коштів).

Для характеристики ринкової кон'юнктури використовують дані, наведені в офіційних виданнях, статистичних та аналітичних оглядах, комерційних публікаціях, рекламних виданнях, наукових статтях тощо. Корисною і результативною є інформація, добута під час прямого опитування, анкетування та застосування інших прийомів, які широко застосовують у практиці маркетингових досліджень.

Інформація може існувати у вигляді: текстів; малюнків; креслень; фотографій; радіохвиль; магнітних записів; запахів і смакових відчуттів; хромосом, за допомогою яких успадковуються ознаки і властивості організмів; світлових або звукових сигналів; електричних і нервових імпульсів; жестів і міміки.

Досліджуючи поняття “інформація” з огляду на її важливість для бізнесу, слід визнати, що найрегламентованішою і на певний період достатньо однозначною є інформація про механізм регулювання діяльності компаній, оскільки економічні та адміністративні важелі держави встановлюються відповідними нормативними актами:

- законами, затвердженими законодавчою владою (Верховною Радою України);
- декретами, що прийняті виконавчою владою (Кабінетом Міністрів України);
- інструкціями, положеннями, рішеннями, що прийняті установами, які мають відповідні права (від державних міністрів до місцевих органів самоврядування).

Показники механізму регулювання мають нормативний характер і є обов'язковими до виконання. Нехтування ними призводить до економічних або адміністративних санкцій. Обсяг і зміст нормативної інформації значний, динамічний, що зумовлює велику ймовірність похибок під час обґрунтування доцільності діяльності компанії. Запобігти цим похибкам можна лише за постійного і систематичного відстеження нормативної документації. Тому в компанії обов'язково має бути відділ чи підрозділ, який би займався цією ділянкою роботи.

Інформація про стан фірми найдоступніша підприємцеві, оскільки формується за його участі. Є певні відмінності в обсязі, складі та джерелах отримання такої інформації для фірми, яка вже діє або лише створюється. На основі вже існуючої інформації можна створити певний інформаційний масив за звітною і плановою інформацією (річні, квартальні, місячні звіти фірми, бухгалтерські звіти, прогнози розвитку фірми тощо).

Під час створення інформаційного масиву частина інформації відпадає (наприклад, на підприємстві може не бути певних виробничих потужностей, а отже, і відповідних економічних характеристик), а частина є неповною (наприклад, технічний рівень устаткування за паспортними даними високий, але можливість забезпечити високий рівень технології та організації виробництва ще невідома). Велика кількість інформації також є нормативною, але це внутрішньофірмовий рівень нормативності, наприклад: норми трудомісткості, енерго-, матеріалоемності продукції, нормативи оборотних коштів, нормативи чисельності персоналу тощо.

До інформації, що характеризує стан фірми, можна віднести:

- організаційно-правові характеристики: правовий статус, форма власності, організаційна структура, наявність філій, торгова марка;
- виробничі потужності: розмір, структура, відповідність характеристикі нового товару;
- матеріальні ресурси: специфіка матеріальних ресурсів, розмір запасів, наявність і характеристика інформації, умови зберігання;
- трудові ресурси: кількість персоналу, його склад і характеристики, джерела поповнення;
- організаційно-технологічні можливості: відповідність техніки, технології, організації виробництва вимогам до конкурентоспроможної продукції, наявність ліцензій і патентів;
- економічні характеристики: рентабельність, продуктивність праці, фінансовий стан;
- екологічні характеристики: рівень екологічної безпеки виробництва, можливості його сертифікації, атестації продукції;
- інші види інформації: кліматичні умови, наближеність до джерел ресурсів.

Інформацію про регулювання діяльності фірми владними структурами держави можна поділити на такі види (рис. 6).

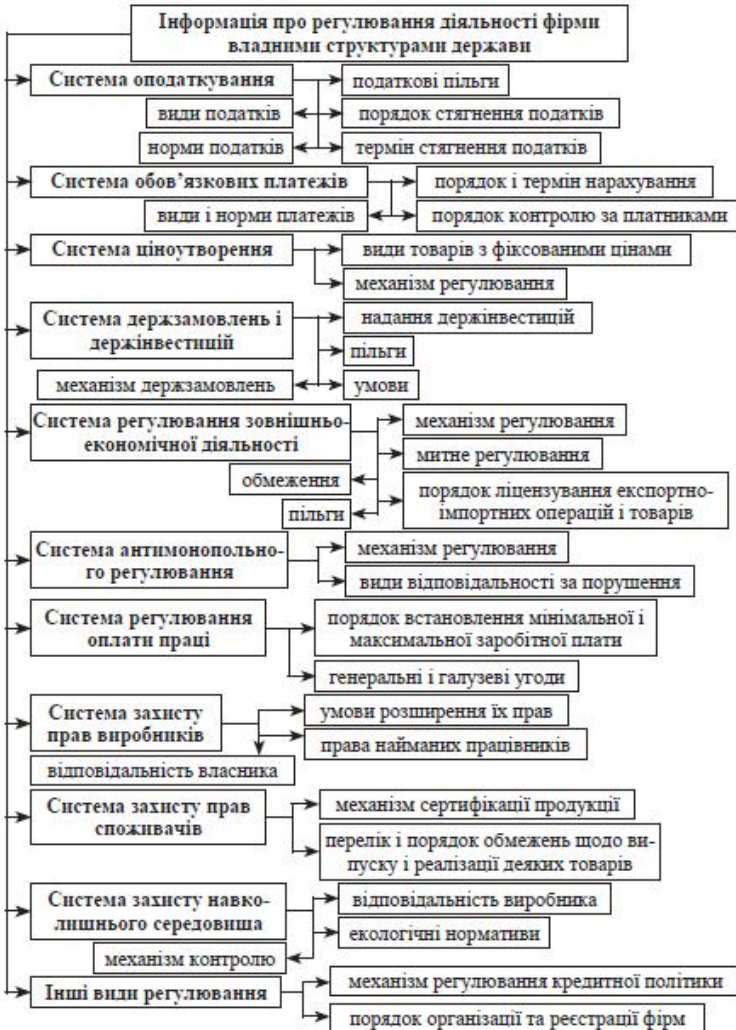


Рис. 6. Інформація про регулювання діяльності фірми владними структурами

Інформація як об'єкт конкурентної розвідки

Інформацію про ринкову кон'юнктуру під час створення чи розвитку фірми класифікують за схемою, наведеною на рис. 7.

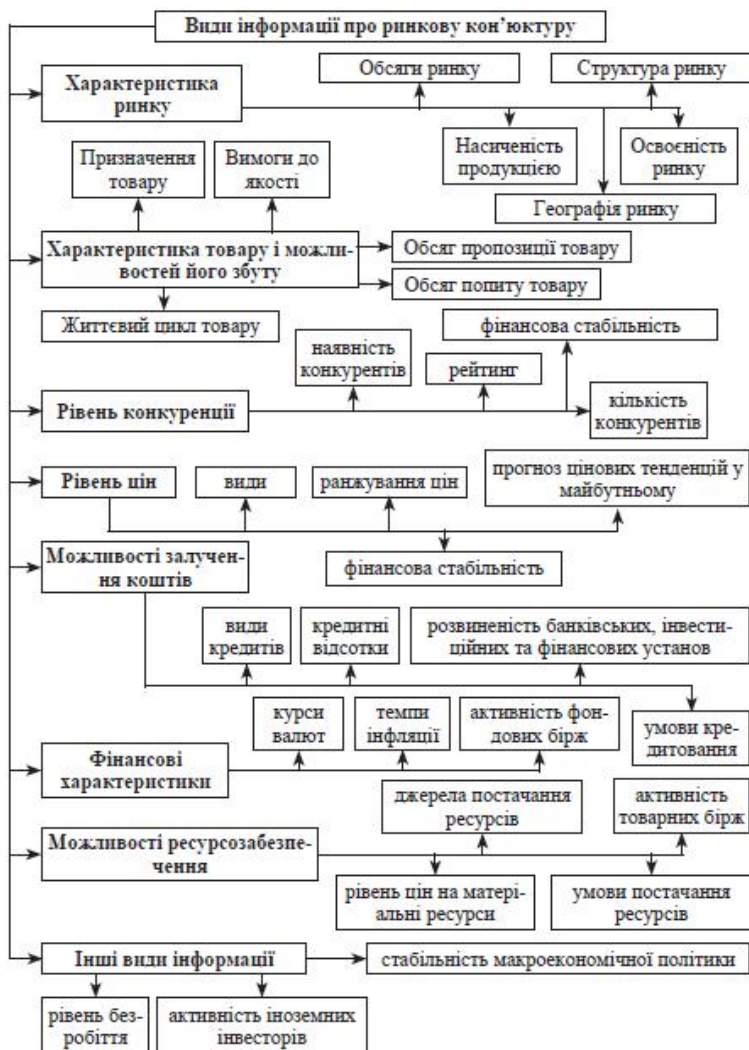


Рис. 7. Види інформації про ринкову кон'юнктуру

Основними видами інформації є:

- статистична;
- масова;
- інформація про діяльність державних органів влади та органів місцевого і регіонального самоврядування;
- правова;
- інформація про особу;
- довідково-енциклопедична;
- соціологічна.

Статистична інформація – це офіційна документована державна інформація, що дає кількісну характеристику подій і явищ, які відбуваються в економічній, соціальній, культурній та інших сферах життя України.

Масова інформація – публічно поширювана друкована та аудіовізуальна.

Друкованими засобами масової інформації є періодичні друковані видання (преса): газети, журнали, бюлетені, разові видання з визначеним тиражем.

Аудіовізуальні засоби масової інформації: радіомовлення, телебачення, кіно, звукозапис, відеозапис тощо.

Інформація про діяльність державних органів та органів влади місцевого і регіонального самоврядування – офіційна документована інформація, яка створюється в процесі поточної діяльності законодавчої, виконавчої та судової влади, органів місцевого і регіонального самоврядування.

Основні джерела цієї інформації: законодавчі акти України; інші акти, які приймають Верховна Рада та її органи; акти Президента України; підзаконні нормативні акти; ненормативні акти державних органів; акти органів місцевого та регіонального самоврядування.

Законодавчі та інші нормативні акти, що стосуються прав, свобод і законних інтересів громадян, не доведені до публічного відома, не мають юридичної сили.

Правова інформація – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про право, його систему, джерела, реалізацію, юридичні факти, правовідносини, правопорядок, правопорушення та боротьбу з ними і їх профілактику тощо.

Джерелами правової інформації є:

- Конституція України;
- інші законодавчі і підзаконні нормативні правові акти;
- міжнародні договори та угоди;
- норми і принципи міжнародного права;
- ненормативні правові акти;
- повідомлення засобів масової інформації;
- публічні виступи;
- інші джерела інформації з правових питань.

Для забезпечення доступу до законодавчих та інших нормативних актів всіх громадян держава забезпечує видання цих актів масовими тиражами у найкоротші терміни після набрання ними чинності.

Інформація про особу – це сукупність документованих або публічно оголошених відомостей про особу.

Основними даними про особу (персональними даними) є: національність, освіта, сімейний стан, релігійність, стан здоров'я, адреса, дата і місце народження.

Джерела документованої інформації про особу:

- видані на її ім'я документи;
- документи, підписані особою;
- відомості про особу, зібрані державними органами влади та органами місцевого і регіонального самоврядування в межах своїх повноважень.

Забороняється збирання відомостей про особу без її попередньої згоди, за винятком випадків, передбачених законом. Кожна особа має право на ознайомлення з інформацією, зібраною про неї. Інформація про особу охороняється законом.

Інформація довідково-енциклопедичного характеру – це систематизовані, документовані або публічно оголошені відомості про суспільне, державне життя та навколишнє природне середовище.

Основні джерела цієї інформації: енциклопедії, словники, довідники, рекламні повідомлення та оголошення, путівники,

картографічні матеріали тощо; довідки (що даються уповноваженими на те державними органами та органами місцевого і регіонального самоврядування, громадськими об'єднаннями, організаціями, їх службовими особами та автоматизованими інформаційними системами).

Система цієї інформації, доступ до неї регулюються бібліотечним, архівним та іншим галузевим законодавством.

Соціологічна інформація – документовані або публічно оголошені відомості про ставлення окремих громадян і соціальних груп до суспільних подій та явищ, процесів, фактів.

Основними джерелами соціологічної інформації є документовані або публічно оголошені відомості, у яких відображено результати соціологічних опитувань, спостережень та інших соціологічних досліджень.

Соціологічні дослідження здійснюються державними органами і громадськими об'єднаннями, зареєстрованими у встановленому порядку.

Джерелами соціологічної інформації є передбачені або встановлені законом її носії: документи та інші носії інформації, які є матеріальними об'єктами, що зберігають інформацію, а також повідомлення засобів масової інформації, публічні виступи.

Розрізняють також інформацію: *первинну*, отриману безпосередньо у місцях її виникнення у процесі спеціальних досліджень, і *вторинну* – відомості за результатами досліджень, що проводилися раніше, аналітичні узагальнення (статистичні бюлетені, публікації, огляди) (рис. 8).



Рис. 8. Класифікація джерел інформації

Первинна інформація може бути отримана від:

- власного аналітико-дослідницького підрозділу фірми;
- спеціалізованої консалтингової фірми (наприклад, Агентство маркетингових досліджень, *SOCIS Gallup-Ukraine*);
- рекламного агентства (*TMA-Draft*).

Після замовлення такого дослідження зазначені структури розробляють анкету з ключовими запитаннями, наймають необхідний сродатковий персонал, збирають дані за допомогою телемаркетингу, проводять опитування, систематизують дані, підбивають підсумки, передають результати замовникові, тобто обґрунтовують пропозиції та вибирають альтернативи.

Перевагами у цій галузі вважаються: вартість послуг, авторитетність, регіональна охоплюваність.

Зрозуміло, що така авторитетна компанія як *SOCIS Gallup-Ukraine* матиме більшу вартість послуг ніж, скажімо, *TMA-Draft*, але для проведення аналізу попиту на певний вид незначної кількості товару запрошувати настільки широковідому компанію немає потреби. На рис. 9 схематично наведено основні найвідоміші інформаційні агентства.

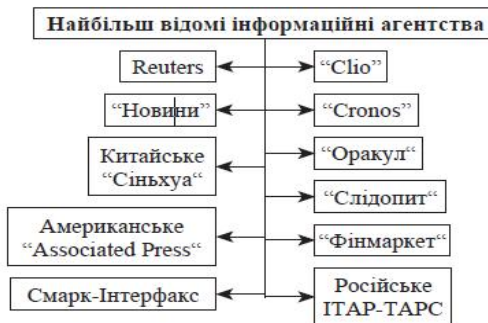


Рис. 9. Основні найвідоміші інформаційні агентства

Отримання первинної інформації часто потребує значних коштів; інформацію консалтингова фірма часто збирає під інтереси

клієнта, спотворюючи цим справжній стан справ. Тому вторинна інформація, яка, можливо, й не повністю відповідає потребам, має свої переваги: дешевизна, оперативність, часто відомості можна мати лише з держстатистики. На цьому етапі визначають пропозиції щодо розв'язання проблеми.

Вторинну інформацію можна знайти у спеціалізованих виданнях (“Маркетинг”, “Все про бухгалтерський облік”, “Вісник АПК”, “Економіка України”, “*The Financial Times*”), але найшвидше – за допомогою пошукових серверів та ресурсів Інтернету.

Основні макроекономічні показники в Україні розміщені на сайтах Державного комітету зі статистики. Тут можна знайти інформацію про розвиток сільського господарства, промисловості, інвестиційну та будівельну діяльність, транспорт, структурні зміни, експорт, імпорт, споживчий ринок, ціни і тарифи, фінанси, грошові доходи, ринок праці, демографічну ситуацію тощо. Така інформація, безумовно, потрібна для формування як державної політики щодо галузей господарства країни, так і для приватних підприємств та установ.

Крім того, існує ряд інших способів отримання інформації, зокрема, про конкурентів (рис. 10).

Відповідно до ст. 28 Закону України “Про інформацію” інформація поділяється на *відкриту та з обмеженим доступом*. На сьогодні термін “інформація з обмеженим доступом” законодавчо не визначений. Лише, наприклад, у міжнародній Угоді між Кабінетом Міністрів України та Урядом Республіки Білорусь про співробітництво в галузі технічного захисту інформації закріплено подібне визначення “Інформація обмеженого доступу – інформація, право доступу до якої обмежено відповідно до національних законодавств держав Сторін”.

Питання належного правового регулювання обігу інформації з обмеженим доступом особливо цікавить службу конкурентної розвідки.

Інформація як об'єкт конкурентної розвідки



Рис. 10. Способи отримання інформації про конкурентів

Визначаючи зміст поняття “інформація з обмеженим доступом” необхідно врахувати положення чинного законодавства України, які закріплюють правові підстави та процедури обмеження доступу до інформації певних категорій. Адже всі громадяни

України, юридичні особи і державні органи мають право на інформацію, що передбачає можливість вільного одержання, використання, поширення та зберігання відомостей, необхідних їм для реалізації своїх прав, свобод і законних інтересів, здійснення завдань і функцій. При цьому, кожному громадянину забезпечується вільний доступ до інформації, яка стосується його особисто, крім випадків, передбачених законами України. Гарантіями охорони права на інформацію є норми, закріплені у статті 47 Закону України “Про інформацію”, згідно з якими відповідальність за порушення законодавства про інформацію несуть особи, винні у необгрунтованому віднесенні окремих видів інформації до категорії відомостей з обмеженим доступом.

Громадяни, юридичні особи, які володіють інформацією професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого характеру, одержаною на власні кошти, або такою, яка є предметом їх професійного, ділового, виробничого, банківського, комерційного та іншого інтересу і не порушує передбаченої законом таємниці, самостійно визначають режим доступу до неї, включаючи належність її до категорії конфіденційної, та встановлюють для неї систему (способи) захисту.

Слід зазначити, що положення Закону України “Про інформацію” були доповнені Законом № 676-ІУ від 03.04.2003 р., зокрема, нормою наступного змісту: “інформація з обмеженим доступом може бути поширена без згоди її власника, якщо ця інформація є суспільно значимою, тобто якщо вона є предметом громадського інтересу і якщо право громадськості знати цю інформацію переважає право її власника на її захист”. Питання практичного застосування зазначеної норми є доволі проблематичним. Якщо предмет громадського інтересу ще можна визначити з певною часткою імовірності, то перевага права громадськості знати інформацію з обмеженим доступом над правом її власника на захист такої інформації визначається не так легко. У будь-якому випадку лише органи судової влади повноважні приймати остаточне рішення стосовно співвідношення права громадськості знати інформацію з обмеженим доступом над правом її власника на захист такої інформації.

Отже, “інформація з обмеженим доступом” – це *відомості конфіденційного або таємного характеру, правовий статус яких передбачений законодавством України, які визнані такими відповідно до встановлених юридичних процедур і доступ до яких обмежений власником таких відомостей.*

Інформація з обмеженим доступом за своїм правовим режимом поділяється на *конфіденційну і таємну.*

Конфіденційна інформація – це *відомості, які знаходяться у володінні, користуванні або розпорядженні окремих фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов.*

Таке визначення закріплене Законом України “Про інформацію”, але має недоліки. По-перше, до переліку суб'єктів права власності конфіденційної інформації не включено державу, яка також володіє відомостями конфіденційного характеру. По-друге, визначення слід після слова “відомості” доповнити конструкцією “що не становлять передбаченої законом таємниці”. Це пов'язано із встановленим законодавством поділом інформації з обмеженим доступом на таємну та конфіденційну.

Окремі іноземні науковці акцентують увагу і на інших недоліках правового статусу конфіденційної інформації за законодавством України. Так, Г. Єдерблом зазначає, що “концепція “авторського контролю”, тобто можливості третьої сторони, яка передає інформацію органу влади, мати вирішальний вплив на розкриття інформації, здається, поступово зникає в європейському праві”. Дослідниця вважає, що “такому авторському контролю треба протидіяти. Демократичний складник при наданні доступу до офіційної інформації послаблюється, якщо дозволяти третій стороні накладати заборону на розкриття інформації, яку вона передала. Інша річ, врахування думки третьої сторони при звичайному оцінюванні шкоди, що може бути заподіяна гарантованому інтересові. Воно становить собою звичайну складову частину процедури розгляду запиту на доступ. Втім, громадський інтерес в отриманні доступу до інформації, якою володіє влада, не може применшити той факт, що інформація була надана третьою

стороною, а надто, коли інформація має якийсь вплив на процес прийняття рішень органом влади”. Г. Єдерблом пропонує переглянути визначення поняття “конфіденційна інформація”. На її думку, “особливо серйозною вадою видається брак критеріїв можливої шкоди і суспільного інтересу”.

О. Винников акцентує увагу на тому, що “законами не встановлено жодних граничних строків конфіденційності для інформації, що не становить державної таємниці”. Дослідник зазначає, що “крім даних про конкретних осіб, такі обмеження не повинні діяти довше, ніж це потрібно для дозволених у статті 34 Конституції винятків, як-от для запобігання злочинам чи для неупередженого здійснення правосуддя, але в будь-якому разі не довше мінімального строку, передбаченого для державної таємниці, тобто не довше п’яти років”.

Конфіденційну інформацію можна поділяти на таку, *яка є власністю держави, і конфіденційну інформацію, яка не належить державі*. Така інформація може мати гриф обмеження доступу “Для службового користування”.

Таємна інформація – *це інформація, що містить відомості, які становлять державну та іншу передбачену законом таємницю (банківську, комерційну, службову, професійну, адвокатську тощо), розголошення якої завдає шкоди особі, суспільству і державі*.

Таємна інформація має бути передбачена законом. До видів таємної інформації, які передбачені чинним законодавством, належать:

- державна таємниця;
- комерційна таємниця;
- службова таємниця;
- професійна таємниця;
- військова таємниця;
- банківська таємниця;
- адвокатська таємниця;
- лікарська таємниця;
- таємниця страхування;
- таємниця усиновлення;

- таємниця голосування;
- таємниця нотаріальних дій;
- таємниця листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції.

На законодавчому рівні чітко регламентованими є такі види таємної інформації як державна, комерційна, банківська таємниці. Поняття ж службової таємниці хоча і має своє законодавче визначення, однак зміст та правові ознаки даного виду інформації з обмеженим доступом ще недостатньо регламентовані.

Поняття “службова таємниця” та “професійна таємниця” є близькими за змістом.

Службова таємниця – склад і обсяг відомостей, що є в розпорядженні конкретного органу державної контрольно-ревізійної служби або її посадової особи стосовно об'єктів контролю, контрольних, правоохоронних та інших державних органів, їх працівників, способів досягнення визначених законодавством завдань, що необхідні для якісного проведення контрольно-ревізійних дій, забезпечення відповідної їх раптовості та ефективності і які з цієї причини не підлягають зовнішньому чи внутрішньому розголошенню на певний період.

Професійна таємниця – стан збереження матеріалів, документів, інших відомостей, якими користуються посадові особи Рахункової палати, Контрольно-ревізійного управління, Асоціації аудиторів та особи, які залучаються до здійснення функцій цих органів під час проведення перевірок, ревізій, обстежень, і про відомості, які забороняється розголошувати у будь-якій формі до моменту прийняття рішення контролюючими органами.

Інше визначення професійної таємниці закріплено у Законі країни “Про фінансові послуги та державне регулювання ринків фінансових послуг”: **професійна таємниця** – матеріали, документи, інші відомості, якими користуються в процесі та у зв'язку з виконанням своїх посадових обов'язків посадові особи державних органів, що здійснюють регулювання ринків фінансових послуг, та особи, які залучаються до здійснення цих функцій, і відомості, які

забороняється розголошувати у будь-якій формі до моменту прийняття рішення відповідним уповноваженим державним органом.

Особливості правового статусу державної таємниці визначаються Законом України “Про державну таємницю” відповідно до якого **державна таємниця** – вид таємної інформації, що охоплює відомості у сфері оборони, економіки, науки і техніки, зовнішніх відносин, державної безпеки та охорони правопорядку, розголошення яких може завдати шкоди національній безпеці України та які визнані такою (державною таємницею) у порядку, встановленому Законом України “Про державну таємницю”, і підлягають охороні державою.

Статтею 505 Цивільного кодексу України (ЦК У) визнано, що **комерційна таємниця** – це інформація, яка є секретною в тому розумінні, що вона в цілому чи в певній формі та сукупності її складових є невідомою та важкодоступною для осіб, які зазвичай мають справу з видом інформації, до якої вона належить, у зв’язку з цим має комерційну цінність та була предметом адекватних існуючим обставинам заходів щодо збереження її секретності, вжитих особою, яка законно контролює цю інформацію. Комерційною таємницею можуть бути відомості технічного, організаційного, комерційного, виробничого та іншого характеру, за винятком тих, які відповідно до закону не можуть належати до комерційної таємниці.

Господарський кодекс України (ГКУ) також частково визначає особливості комерційної таємниці, включаючи останню до об’єктів прав інтелектуальної власності. ГКУ визначає повноваження суб’єктів господарювання щодо комерційної таємниці. Зокрема, “суб’єкт господарювання, що є власником технічної, організаційної або іншої комерційної інформації, має право на захист від незаконного використання цієї інформації третіми особами за умов, що ця інформація має комерційну цінність у зв’язку з тим, що вона невідома третім особам і до неї немає вільного доступу інших осіб на законних підставах, а власник інформації вживає належних заходів для збереження її конфіденційності”.

Інформація як об'єкт конкурентної розвідки

Відповідно до Постанови Кабінету Міністрів України від 09.08.93 р. № 611 комерційну таємницю не становлять:

- установчі документи, документи, що дозволяють займатися підприємницькою чи господарською діяльністю та її окремими видами;

- інформація за всіма встановленими формами державної звітності;

- дані, необхідні для перевірки обчислення і сплати податків та інших обов'язкових платежів;

- відомості про чисельність і склад працюючих, їхню заробітну плату в цілому та за професіями й посадами, а також наявність вільних робочих місць;

- документи про сплату податків і обов'язкових платежів;

- інформація про забруднення навколишнього природного середовища, недотримання безпечних умов праці, реалізацію продукції, що завдає шкоди здоров'ю, а також інші порушення законодавства України та розміри завданих при цьому збитків;

- документи про платоспроможність;

- відомості про участь посадових осіб підприємства в кооперативах, малих підприємствах, спілках, об'єднаннях та інших організаціях, які займаються підприємницькою діяльністю;

- відомості, що підлягають розголошенню відповідно до чинного законодавства.

Підприємства зобов'язані подавати перераховані у зазначеній Постанові відомості органам державної виконавчої влади, контролюючим і правоохоронним органам, іншим юридичним особам за їх вимогою відповідно до чинного законодавства. Особа, яка протиправно використовує комерційну інформацію, що належить суб'єкту господарювання, зобов'язана відшкодувати завдані йому такими діями збитки відповідно до закону. Особа, яка самостійно і добросовісно одержала інформацію, що є комерційною таємницею, має право використовувати цю інформацію на свій розсуд. Це положення є "наріжним каменем" конкурентної розвідки.

Зважаючи на зазначені вище положення, цілком логічно буде для комерційної розвідки виокремити такі правові ознаки комерційної таємниці:

– таємність інформації, що є комерційною таємницею, полягає в тому, що вона є невідомою та важкодоступною для осіб, які звичайно мають справу з подібним видом інформації;

– інформація, яка визнається комерційною таємницею, має комерційну цінність, тобто певну цінову визначеність (вартість);

– комерційна таємниця – склад і обсяг відомостей, що визначені суб'єктом господарювання або уповноваженим на це органом;

– при визначенні складу і обсягу комерційної таємниці має враховуватись Постанова Кабінету Міністрів України від 09.08.93 р. № 611 “Про перелік відомостей, що не становлять комерційної таємниці”;

– власник інформації повинен вживати належних заходів для збереження інформації, яка є комерційною інформацією;

– термін правової охорони комерційної таємниці обмежується часом дії сукупності факторів, коли така інформація: має комерційну цінність, невідома третім особам і до неї немає вільного доступу інших осіб на законних підставах, а власник інформації вживає належних заходів щодо її зберігання.

Правовий статус банківської таємниці визначається Законом України “Про банки і банківську діяльність”, зокрема, главою 10 “Банківська таємниця та конфіденційність інформації”, а також ЦКУ.

Банківська таємниця – це інформація щодо діяльності та фінансового стану клієнта, яка стала відомою банку у процесі обслуговування клієнта, та взаємовідносин з ним чи третіми особами при наданні послуг банку і розголошення якої може завдати матеріальної чи моральної шкоди клієнту.

Фахівець з комерційної розвідки має бути обізнаним, що банківською таємницею, зокрема, є:

1) відомості про стан рахунків клієнтів, у тому числі стан кореспондентських рахунків банків у Національному банку України;

2) операції, які були проведені на користь чи за дорученням клієнта, здійснені ним угоди;

- 3) фінансово-економічний стан клієнтів;
- 4) системи охорони банку та клієнтів;
- 5) інформація про організаційно-правову структуру юридичної особи – клієнта, її керівників, напрями діяльності;
- 6) відомості стосовно комерційної діяльності клієнтів чи комерційної таємниці, будь-якого проекту, винаходів, зразків продукції та інша комерційна інформація;
- 7) інформація щодо звітності по окремому банку, за винятком тієї, що підлягає опублікуванню;
- 8) коди, що використовуються банками для захисту інформації.

Інформація про банки чи клієнтів, що збирається під час проведення банківського нагляду, теж становить банківську таємницю.

Банки зобов'язані забезпечити збереження банківської таємниці шляхом:

- 1) обмеження кола осіб, що мають доступ до інформації, яка становить банківську таємницю;
- 2) організації спеціального діловодства з документами, що містять банківську таємницю;
- 3) застосування технічних засобів для запобігання несанкціонованому доступу до електронних та інших носіїв інформації;
- 4) застосування застережень щодо збереження банківської таємниці та відповідальності за її розголошення у договорах і угодах між банком і клієнтом.

Службовці банку при вступі на посаду підписують зобов'язання щодо збереження банківської таємниці. Керівники та службовці банків зобов'язані не розголошувати та не використовувати з вигодою для себе чи для третіх осіб конфіденційну інформацію, яка стала відома їм під час виконання службових обов'язків.

Приватні особи та організації, які під час виконання своїх функцій або надання послуг банку безпосередньо чи опосередковано отримали конфіденційну інформацію, зобов'язані не розголошувати цю інформацію і не використовувати її на свою користь чи на користь третіх осіб.

У разі заподіяння банку чи його клієнту збитків шляхом витоку інформації про банки та їх клієнтів з органів, які уповноважені здійснювати банківський нагляд, збитки відшкодовуються винними органами.

Фахівці з комерційної розвідки повинні усвідомлювати, що особи, винні в порушенні порядку розкриття та використання банківської таємниці, несуть відповідальність згідно із законами України.

Предметом **адвокатської таємниці** є питання, з яких громадянин або юридична особа зверталися до адвоката, суть консультацій, порад, роз'яснень та інших відомостей, одержаних адвокатом під час здійснення професійних обов'язків.

Окремими передбаченими законодавством видами таємної інформації також є таємниця листування, телефонних розмов, телеграфної та іншої кореспонденції, таємниця заповіту тощо.

Зазначимо, що підстави та процедури обмеження доступу до інформації є предметом широких наукових дискусій. Так, необхідно чітко визначити законом інформацію, доступ до якої обмежується, і мету обмеження. При цьому перелік відомостей, які входять до кола обмежень, має бути вичерпно визначений і оприлюднений. Пропонуються два принципи обмеження доступу до інформації. Перший – принцип максимального оприлюднення: вся інформація, яку зберігають державні органи влади, підлягає оприлюдненню, винятки можуть бути тільки для дуже обмеженого числа випадків. Орієнтовно, кількість таких випадків коливається в межах 1–10 %.

Другий принцип характеризує вимоги щодо обмежень:

- а) винятки мають бути зрозумілими;
- б) описуватися вузько;
- в) підлягати контролю на предмет наявності “шкоди” і впливу на “суспільні інтереси”.

Позитивний аспект конкурентної розвідки полягає в тому, що від неї повністю захиститися неможливо. Будь-яке підприємство, що працює, залишає багато слідів. Треба тільки знати, де вони знаходяться, як їх побачити та оцінити, не порушуючи закону і

етичних норм. Так, на кожному кроці обороту продукції відбуваються різноманітні операції та укладаються різноманітні угоди:

- кредитування підприємства з можливими діями щодо перевірок та контролю, що залишають сліди;
- патентні заяви;
- закупівлі обладнання та сировини;
- заяви в адміністраціях на отримання різних дозволів;
- працевлаштування персоналу;
- реклама;
- дії щодо створення торгової чи сервісної мереж;
- контракти з покупцями, транспортниками;
- посередницькі угоди тощо.

Більшість вказаних операцій та угод залишають сліди: нотаріальні копії, контракти, заяви, оголошення, рекламні статті, дозволи, реєстраційні документи, реєстри, бухгалтерські звітні документи, прес-релізи.

Часто фахівець може відстежити джерело виникнення інформації. Як свідчить практика, до 80 % інформації може надати мережа Інтернет.

3. Методи і способи захисту інформації

Створення систем інформаційної безпеки (СІБ) в інформаційних системах (ІС) та інформаційних технологіях (ІТ) ґрунтується на таких принципах:

Системний підхід до побудови системи захисту означає оптимальне поєднання взаємопов'язаних організаційних, програмних, апаратних, фізичних та інших властивостей, підтверджених практикою створення вітчизняних та зарубіжних систем захисту і застосовуваних на всіх етапах технологічного циклу оброблення інформації.

Принцип безперервного розвитку системи є одним з основоположних для комп'ютерних інформаційних систем та актуальним для СІБ.

Способи уникнення загроз інформації в ІТ безперервно вдосконалюються, тому гарантування безпеки ІС не може бути одноразовим актом.

Це безперервний процес, що полягає у:

- обґрунтуванні та реалізації найраціональніших методів, способів і шляхів удосконалення СІБ;
- безперервному контролі;
- виявленні її вузьких і слабких місць;
- встановленні потенційних каналів просочування інформації;
- визначенні нових способів несанкціонованого доступу.

Розмежування і мінімізація повноважень з доступу до оброблюваної інформації та процедур оброблення – це надання як користувачам, так і працівникам ІС мінімуму певних повноважень, достатніх для виконання ними службових обов’язків.

Повнота контролю і реєстрації спроб несанкціонованого доступу означає необхідність точно встановлювати ідентичність кожного користувача і протоколювання його дій для проведення можливого розслідування, а також неможливість здійснення будь-якої операції з оброблення інформації в ІТ без її попередньої реєстрації.

Забезпечення надійності системи захисту полягає у неможливості зниження рівня надійності у разі виникнення в системі збоїв, відмов, навмисних дій зловмисника або ненавмисних помилок користувачів та обслуговуючого персоналу.

Забезпечення контролю за функціонуванням системи захисту – це створення засобів і методів контролю працездатності механізмів захисту.

Забезпечення економічної доцільності використання системи захисту, що виражається в перевищенні можливого збитку ІС і ІТ від реалізації загроз над вартістю розроблення й експлуатації СІБ.

Система інформаційної безпеки повинна мати певні види власного програмного забезпечення, спираючись на які вона буде здатна виконувати свою цільову функцію.

1. *Правове забезпечення* – сукупність законодавчих актів, нормативно-правових документів, положень, інструкцій, вимоги яких є обов’язковими в рамках сфери їх діяльності в системі захисту інформації.

2. *Організаційне забезпечення* – гарантування інформаційної безпеки певними структурними одиницями.

3. *Інформаційне забезпечення* – відомості, показники, параметри, що є підставою для вирішення завдань, які забезпечують функціонування СІБ (показники доступу, обліку, зберігання, різні розрахункові завдання, пов'язані з діяльністю служби безпеки).

4. *Технічне (апаратне) забезпечення* – передбачає широке використання технічних засобів для захисту інформації та забезпечення діяльності СІБ.

5. *Програмне забезпечення* – різні інформаційні, облікові, статистичні та розрахункові програми, що забезпечують оцінювання наявності і небезпеки різних каналів витоку інформації та способів несанкціонованого доступу до неї.

6. *Математичне забезпечення* – математичні методи, які використовують для різних розрахунків, пов'язаних з оцінюванням небезпеки технічних засобів, які мають зловмисники, сфер і норм необхідного захисту.

7. *Лінгвістичне забезпечення* – сукупність спеціальних мовних засобів спілкування фахівців і користувачів у сфері гарантування інформаційної безпеки.

8. *Нормативно-методичне забезпечення* містить:

- норми і регламенти діяльності органів, служб, засобів, що реалізують функції захисту інформації;
- різні методики, що забезпечують діяльність користувачів під час виконання своєї роботи за жорстких вимог дотримання конфіденційності.

Нормативно-методичне забезпечення сумісне з правовим.

Нині провідну роль відіграють *організаційні заходи захисту інформації*. Тому виникає питання щодо організації служби безпеки.

Реалізація політики безпеки потребує налаштування засобів захисту, управління системою захисту і здійснення контролю функціонування ІС. Завдання управління і контролю, зазвичай, вирішуються адміністративною групою, склад і розмір якої залежить від конкретних умов. Така група переважно працює у такому складі: адміністратор безпеки, менеджер безпеки та оператори.

У найбільшій мережі світу Інтернет атаки на комп'ютерні системи особливо актуальні, вони не знають державних кордонів, не враховують расових чи соціальних відмінностей. Відбувається постійна боротьба інтелекту, а також організованості системних адміністраторів і винахідливості хакерів.

Розроблена корпорацією *Microsoft* операційна система *Windows NT* як основа ІС набуває дедалі більшого поширення. Хакери в усьому світі приділяють їй значну увагу.

Якісний сучасний спосіб отримання інформації зумовлює більший ризик збереження її конфіденційності. У такому сенсі важливе значення має захист інформації під час одержання її через Інтернет. За даними *CERT Coordination Center* у 2010 р. було зареєстровано 2421 випадок зломів локальних мереж і серверів. За результатами опитування, проведеного *Computer Security Institute (CSI)*, з 2011 р. серед 500 найбільших організацій, компаній та університетів кількість незаконних вторгнень зросла на 48,9 %, а втрати від цих атак оцінюються у \$66 млн.

У зв'язку з такими колосальними втратами виникає проблема якісного та надійного захисту інформації на будь-якому рівні суспільної ієрархії.

Одним із найчастіше використовуваних механізмів захисту від хакерів є міжмережеві екрани – брандмауери (*firewalls*). Проте зауважимо, що внаслідок непрофесіоналізму частини адміністраторів і вад деяких типів брандмауерів понад 30 % зломів відбувається після установки захисних систем. Така ситуація в захисті інформації є проблемою не лише європейських країн. Україна в цій ситуації теж не виняток, вона впевнено доганяє інші країни за кількістю зломів серверів і локальних мереж та завданими ними збитками.

Незважаючи на нібито правовий “хаос”, будь-яка діяльність, пов'язана з розробленням, продажем і використанням засобів захисту інформації, регулюється багатьма законодавчими і нормативними документами, а всі використовувані системи підлягають обов'язковій сертифікації.

Нині питанням безпеки даних у розподілених комп'ютерних системах приділяється значна увага. Розроблено безліч засобів для гарантування інформаційної безпеки, що призначені для використання на різних комп'ютерах з різними операційними ситемами (ОС).

Проблема міжмережевого екранування формулюється так: можлива наявність двох і більше інформаційних систем. Екран (*firewall*) – це засіб розмежування доступу клієнтів з однієї із багатьох систем до інформації, що зберігається на серверах в інших системах (рис. 11).



Рис. 11. Міжмережеве екранування

Екран виконує свої функції, контролюючи всі інформаційні потоки між цими двома множинами інформаційних систем, працюючи як “інформаційна мембрана”. У цьому сенсі його можна уявити як набір фільтрів, що аналізують інформацію, яка проходить через них, і на основі закладених у них алгоритмів приймають рішення щодо пропуску цієї інформації, затримання чи відмови в пересиланні. Крім того, ця система може реєструвати події, пов’язані із процесами розмежування доступу. Зокрема, фіксувати всі “незаконні” спроби доступу до інформації і додатково повідомляти про ситуації, які потребують негайної реакції.

Зазвичай, такі системи роблять несиметричними. Для екранів визначають поняття “усередині” і “зовні”; завдання екрана полягає в захисті внутрішньої мережі від “потенційно ворожого” зовнішнього оточення. Найважливішим прикладом потенційно ворожої зовнішньої мережі є Інтернет.

Проблеми, які виникають під час побудови систем, що екранують, залежать не лише від безпечного підключення до Інтернет, а й від розмежування доступу усередині корпоративної мережі організації (рис. 12).

Класичним прикладом викладених вище принципів є програмний комплекс *Solstice FireWall-1* компанії *Sun Microsystems*. Цей пакет неодноразово отримував нагороди на виставках і конкурсах. Він має позитивні особливості, що виокремлюють його серед продуктів аналогічного призначення.

Центральним для системи *FireWall-1* є модуль керування всім комплексом. З цим модулем працює адміністратор безпеки мережі. Слід зазначити, що продуманість і зручність графічного інтерфейсу модуля керування відзначалася в багатьох незалежних оглядах продуктів цього класу.

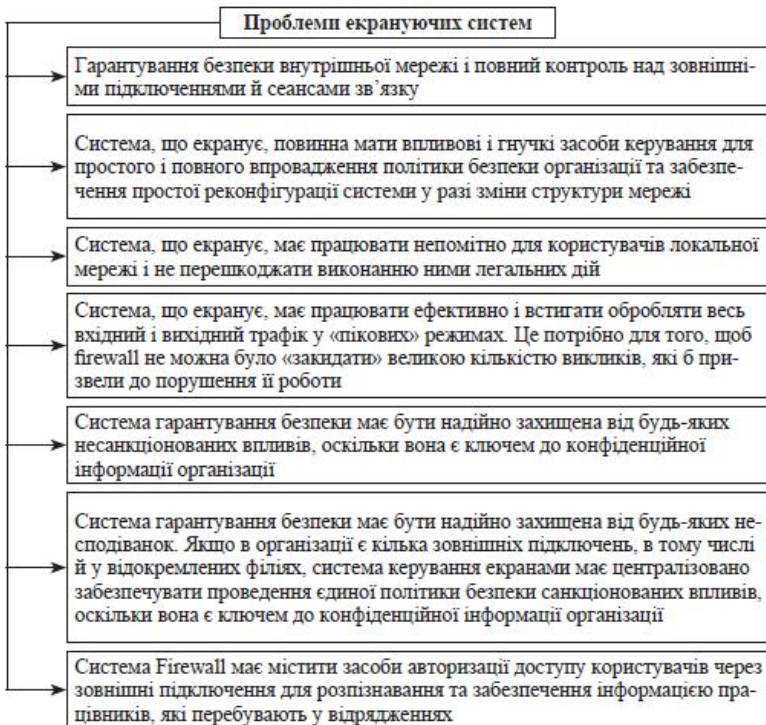


Рис. 12. Проблеми екрануючих систем
(Екранів –firewall)

Інформація як об'єкт конкурентної розвідки

Адміністратор безпеки мережі для конфігурації комплексу *FireWall-1* виконує такі дії:

- визначає об'єкти, що беруть участь у процесі оброблення інформації;
- описує мережеві протоколи і сервіси, з якими будуть працювати;
- описує політику розмежування доступу за прийнятою термінологією, яка компілюється у спеціальну форму блоком керування і передається для виконання у модулі фільтрації.

Модулі *фільтрації* можуть бути розміщені:

- на комп'ютерах;
- на шлюзах виділених серверів;
- в маршрутизаторах.

Нині підтримуються два типи маршрутизаторів: *Cisco IOS 9.x, 10.x*, а також *BayNetworks (Wellfleet) OS v.8*.

Модулі фільтрації переглядають усі пакети, що надходять на мережеві інтерфейси, залежно від заданих правил їх пропускають чи відкидають з відповідним записом у реєстраційному журналі. Слід зазначити, що ці модулі, працюючи безпосередньо з драйверами мережевих інтерфейсів, обробляють увесь потік даних, розміщуючи повну інформацію про передані пакети.

Процес практичної реалізації політики безпеки компанії за допомогою програмного пакета *FireWall-1* зображено на рис. 13.

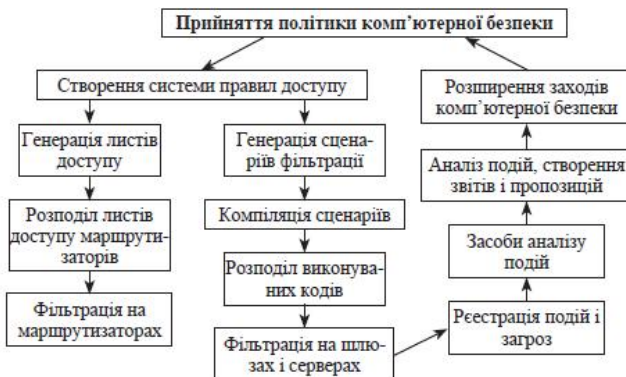


Рис. 13. Реалізація політики безпеки *FireWall*

Для реалізації політики комп'ютерної безпеки треба дотримувати таких правил:

- із локальних мереж підрозділів, можливо виокремлених, дозволяється зв'язок з будь-якою локальною мережею організації після аутентифікації, наприклад, за *UNIX*-паролем;
- усім забороняється доступ до мережі фінансового департаменту, за винятком генерального директора і директора цього департаменту;
- з Інтернет дозволяється тільки відправляти й одержувати пошту. Про всі інші спроби зв'язку потрібно робити докладний запис.

Після завантаження правил *FireWall-1* для кожного пакета, переданого по мережі, послідовно переглядає список правил щодо перебування елемента, який відповідає поточному випадку.

Важливим є захист системи, на якій розміщений адміністративно-конфігураційний модуль *FireWall-1*. Рекомендується заборонити засобами *FireWall-1* усі види доступу до цієї машини чи принаймні суворо обмежити список користувачів, яким це дозволено, а також ужити заходів фізичного обмеження доступу і щодо захисту звичайними засобами ОС *UNIX*.

У процесі реалізації політики безпеки треба пам'ятати, що у разі зміни первісної конфігурації мережі змінюється і політика безпеки.

У разі встановлення в організації кількох загальнодоступних серверів для надання інформаційних послуг, наприклад, серверів *World Wide Web*, *FTP* тощо, для них виокремлюють власну мережу, що має вихід в Інтернет через шлюз, оскільки такі системи відособлені від роботи всієї мережі організації (рис. 14).

Така ситуація є типовою у разі зміни конфігурації *FireWall-1*. Звичайно, для цього потрібно змінити кілька рядків у наборі правил доступу, що, безсумнівно, ілюструє силу засобів конфігурації і загальну продуманість архітектури *FireWall-1*.

Solstice FireWall-1 дає змогу адміністратору встановити різні режими роботи з інтерактивними серверами *FTP* і *telnet* для різних поодиноких та групових користувачів. За встановленого режиму

аутентифікації *FireWall-1* замінюють стандартні *FTP* і *telnet*-засоби *UNIX* на свої власні, розміщуючи їх на шлюзі, закритому за допомогою модулів фільтрації пакетів.

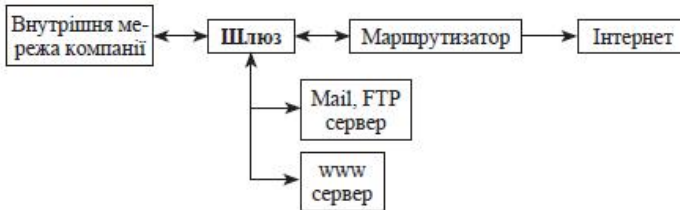


Рис. 14. Система шлюзу Інтернет

Користувач, який хоче почати інтерактивну сесію по *FTP* чи *telnet* (це має бути користувач, що має спеціальний дозвіл), може зробити це тільки через вхід на такий шлюз, де і виконується вся процедура аутентифікації. Вона задається за опису користувачів чи груп користувачів і може бути проведена такими способами:

- *UNIX*-пароль;
- програма *S/Key* генерації одноразових паролів;
- картки *SecurID* з апаратною генерацією одноразових паролів.

Для реалізації ефективної політики безпеки потрібні гнучкі алгоритми фільтрації *UDP*-пакетів та динамічне екранування. *UDP*-протоколи, що належать до набору *TCP/IP*, є особливою проблемою гарантування безпеки. З одного боку, на їх основі створено безліч додатків, з другого – всі вони є протоколами “без стану”, завдяки чому не виникають розходження між запитом і відповіддю, що надходить до мережі, захищеної ззовні.

Пакет *FireWall-1* вирішує цю проблему створенням контексту з'єднань поверх *UDP*-сесій, запам'ятовуючи параметри запитів. Пропускаються назад тільки відповіді зовнішніх серверів на надіслані запити, що однозначно відрізняються від будь-яких інших *UDP*-пакетів (незаконних запитів), оскільки їх параметри зберігаються в пам'яті *FireWall-1*. Зазначимо, що така можливість є в деяких програмах екранування, розповсюджуваних у даний час.

Подібні механізми задіюються для додатків, що використовують RPC, і для *FTP*-сеансів. Тут виникають аналогічні проблеми, пов'язані з динамічним виділенням портів для сеансів зв'язку, що *FireWall-1* відстежує аналогічно, запам'ятовуючи потрібну інформацію під час запитів на такі сеанси і забезпечуючи тільки "законний" обмін даними.

Ці можливості пакету *Solstice FireWall-1* різко виділяють його серед інших міжмережевих екранів. Уперше проблема гарантування безпеки вирішена для усіх без винятку сервісів і протоколів, що існують в Інтернет.

Для запобігання загрозам інформаційній безпеці та їх усунення використовують правові, програмно-технічні та організаційно-економічні методи.

Правові методи передбачають розроблення комплексу нормативно-правових актів і положень, що регламентують інформаційні відносини в суспільстві, керівних і нормативно-методичних документів щодо гарантування інформаційної безпеки.

Програмно-технічні методи – це сукупність засобів:

- запобігання витоку інформації;
- усунення можливості несанкціонованого доступу до інформації;
- запобігання впливам, які призводять до знищення, руйнування, переключення інформації або до збоїв чи відмов у функціонуванні засобів інформатизації;
- виявлення вмонтованих пристроїв;
- запобігання перехопленню інформації технічними засобами;
- використання криптографічних засобів захисту інформації під час передавання каналами зв'язку.

Організаційно-економічні методи передбачають:

- формування і забезпечення функціонування систем захисту секретної та конфіденційної інформації;
- сертифікацію цих систем відповідно до вимог інформаційної безпеки;

- ліцензування діяльності у сфері інформаційної безпеки;
- стандартизацію способів і засобів захисту інформації;
- контроль за діями персоналу в захищених інформаційних системах.

Важливими для запобігання інформаційним загрозам є мотивація, економічне стимулювання і психологічна підтримка діяльності персоналу, який забезпечує інформаційну безпеку.

Методи і засоби забезпечення безпеки інформації. *Переешкода* – метод фізичного втручання на шляху зловмисника до захищеної інформації (до документів, апаратури, носіїв інформації тощо).

Управління доступом – методи захисту інформації регулюванням всіх ресурсів ІС і ІТ. Ці методи протистоять можливим способам несанкціонованого доступу до інформації. Управління доступом виконує такі функції захисту:

- ідентифікацію користувачів, персоналу та ресурсів системи (закріплення за кожним об'єктом персонального ідентифікатора);
- розпізнання (визначення достовірності) об'єкта або суб'єкта за пред'явленим ним ідентифікатором;
- перевірка повноважень (перевірка відповідності дня тижня, часу доби запрошуваних ресурсів і процедур у межах встановленого регламенту);
- дозвіл і створення умов роботи в межах встановленого регламенту;
- реєстрація звернень до конфіденційних ресурсів;
- реагування (сигналізація, відключення, затримка робіт, відмова в запиті) у разі спроб несанкціонованих дій.

Механізми шифрування – криптографічне закриття інформації.

Цей метод захисту дедалі ширше застосовується під час опрацювання та під час зберігання інформації на магнітних носіях. У разі передавання інформації каналами зв'язку великої протяжності лише цей метод є надійним.

Протидія атакам шкідливих програм передбачає комплекс різних організаційних заходів і використання антивірусних програм. Мета протидії атакам:

- зменшення вірогідності інфікування АІС;
- виявлення фактів зараження системи;
- зменшення наслідків інформаційних інфекцій;
- локалізація або знищення вірусів;
- відновлення пошкодженої інформації в ІС.

Регламентація – створення таких умов автоматизованого опрацювання, зберігання і передавання інформації, що підлягає захисту, за яких норми і стандарти захисту найефективніші.

Примус – метод захисту, за якого користувачі і персонал ІС змушені дотримуватися правил опрацювання, передавання і використання конфіденційної інформації через загрозу матеріальної, адміністративної або кримінальної відповідальності.

Спонука – метод захисту, що спонукає користувачів і персонал ІС не порушувати встановлених порядків за рахунок дотримання моральних і етичних норм, що склалися.

Усю сукупність технічних засобів поділяють на апаратні й фізичні. Крім того є програмні та організаційні, правові й морально-етичні засоби.

Апаратні засоби – пристрої, які вбудовують безпосередньо в обчислювальну техніку, або пристрої, котрі з'єднують із нею за стандартним інтерфейсом.

Фізичні засоби – це різні інженерні пристрої та споруди, що перешкоджають фізичному проникненню злоумисників на об'єкти захисту і здійснюють захист персоналу (особисті засоби безпеки), матеріальних засобів і фінансів, інформації від протиправних дій (замки на дверях, ґрати на вікнах, засоби електронної охоронної сигналізації).

Програмні засоби – спеціальні програми і програмні комплекси, призначені для захисту інформації в ІС.

З арсеналу ПЗ системи захисту варто виділити ще програмні засоби, що реалізують механізми шифрування (криптографії).

Організаційні засоби здійснюють регламентацію виробничої діяльності в ІС і взаємин виконавців на нормативно-правовій основі так, що розголошення, витік та несанкціонований доступ до конфіденційної інформації стають неможливими або досить

складними за рахунок проведення організаційних заходів. Комплекс цих заходів реалізує група інформаційної безпеки, яка має бути під контролем першого керівника.

Законодавчі засоби захисту визначаються законодавчими актами країни, якими регламентуються правила користування, опрацювання і передавання інформації обмеженого доступу і встановлюються міри відповідальності за порушення цих правил.

Морально-етичні засоби захисту – різні норми поведінки, які традиційно склалися раніше, формуються у спосіб розповсюдження ІС і ІТ в країні і світі або спеціально розробляються. Вони можуть бути неписані (чесність) або оформлені в певне зведення (статут) правил чи розпоряджень. Ці норми, зазвичай, не є законодавчо затвердженими, але оскільки їх недотримання призводить до падіння престижу організації, вони вважаються обов'язковими для виконання. Характерним прикладом таких розпоряджень є Кодекс професійної поведінки членів Асоціації користувачів ЕОМ США, Кодекс честі аудиторів.

Ні для кого не секрет, що інформація коштує дорого, а іноді навіть надзвичайно дорого. Існує багато методів негласного зняття інформації:

- акустичний контроль приміщення;
- прослуховування телефонних ліній;
- перехоплення комп'ютерної інформації;
- приховане фото- та відеознімання;
- візуальний нагляд;
- підкуп працівників;
- підкуп родичів працівників;
- приймання паразитних електромагнітних випромінювань.

Акустичний контроль приміщення можливий за допомогою: мікрофона, з виведенням сигналу по кабелю; диктофона; стетоскопа; радіомікрофона; телефонної лінії; лазерного зняття інформації з віконного скла.

Спеціальні мікрофони мають мініатюрні розміри. Інформація з мікрофона передається по кабелю в сусідню кімнату, де виконується її запис. Вузькоспрямований мікрофон дає змогу

прослуховувати звукову інформацію на відстані до одного кілометра.

Професійні цифрові диктофони, незважаючи на маленькі розміри, дають змогу безперервно записувати до 20 год. розмов. Якщо використати функцію акустопуску (запис здійснюється лише тоді, коли хтось говорить), то залишений диктофон може записувати інформацію значно довше. Останнім часом диктофони вмонтовують у предмети побуту.

Стетоскоп – прилад, що дає можливість прослуховувати крізь товсті стіни (до 1 м).

Радіомікрофон – основний пристрій для негласного отримання інформації. Залишений один раз в офісі “жучок” буде роками передавати акустичну інформацію через радіоканал. Розміри цих “жучків” залежать від розміру блоку живлення. Якщо “жучок” живиться від стороннього джерела (наприклад, від телефонної лінії), то він зовсім непомітний.

Телефонну лінію використовують не лише для прослуховування телефонних розмов, а й для прослуховування офісу (при цьому трубка лежить на телефонному апараті). Для цього використовують мікрофонний ефект, високочастотне нав’язування, системи “теле-монітор”, “телефонне вухо” тощо. Деякі системи дають змогу прослуховувати будь-яке приміщення, через котре проходить телефонний кабель, навіть з іншої держави.

За допомогою *спеціального лазера* можна прослуховувати офіс через зачинене вікно з відстані до одного кілометра.

Розвиток нових інформаційних технологій і загальна комп’ютеризація зробили інформаційну безпеку обов’язковою і однією з важливих характеристик ІС.

Існує широко розповсюджений клас систем опрацювання інформації, під час розроблення яких чинник безпеки відіграє першочергову роль, зокрема банківські інформаційні системи.

Безпека ІС – це захищеність системи від випадкового або навмисного втручання в нормальний процес її функціонування, від спроб розкрадання (несанкціонованого отримання) інформації, модифікації або фізичного руйнування її компонентів. Тобто, це здатність протидіяти різним протизаконним діям на ІС.

Загроза безпеці інформації – події або дії, які можуть призвести до спотворення, несанкціонованого використання чи руйнування інформаційних ресурсів керованої системи, а також програмних і апаратних засобів.

Зняти інформацію з комп'ютера можна за допомогою: “хакерського” мистецтва; прихованої камери; спеціального радіоприймача, який приймає паразитні випромінювання комп'ютера (як правило, монітора) з наступним детектуванням корисної інформації.

Багато хто вважає, що в рівній гладенькій стіні кімнати з євроремонтом неможливо сховати відеокамеру так, щоб її ніхто не побачив. Насправді це цілком можливо.

Будь-яка побутова техніка має побічні електромагнітні випромінювання, які можуть бути промодульовані акустичним сигналом (голосом людини).

Модель пошуку пристроїв зняття інформації спецслужбою наведено на рис. 15.

Існує широкий спектр методів боротьби із несанкціонованим зняттям інформації. Але найважче боротися із новими, нестандартними методами зняття інформації. Зокрема, дуже важко звичайними методами знайти напівактивний мікрофон, котрий працює через резонатор з вібратором, без джерела живлення, що налаштований на частоту зовнішнього джерела електромагнітного випромінювання (наприклад, паразитне випромінювання розташованого недалеко заводу). Під дією зовнішнього поля в резонаторі виникає електрорушійна сила, що є джерелом випромінювання вібратора, який під дією акустичного сигналу коливається, тим самим модулюючи випромінюваний сигнал. Складність виявлення радіомікрофона полягає в тому, що для цього необхідно віднайти і задіяти зовнішнє випромінювання з частотою резонатора. Адже цей радіомікрофон може бути виконаний у вигляді звичайної побутового предмета, який не має жодного радіоелемента.

Карту зайнятості радіофіру складають для увімкнутих і вимкнутих електроприладів; для опущеної так для піднятої телефонної слухавки.

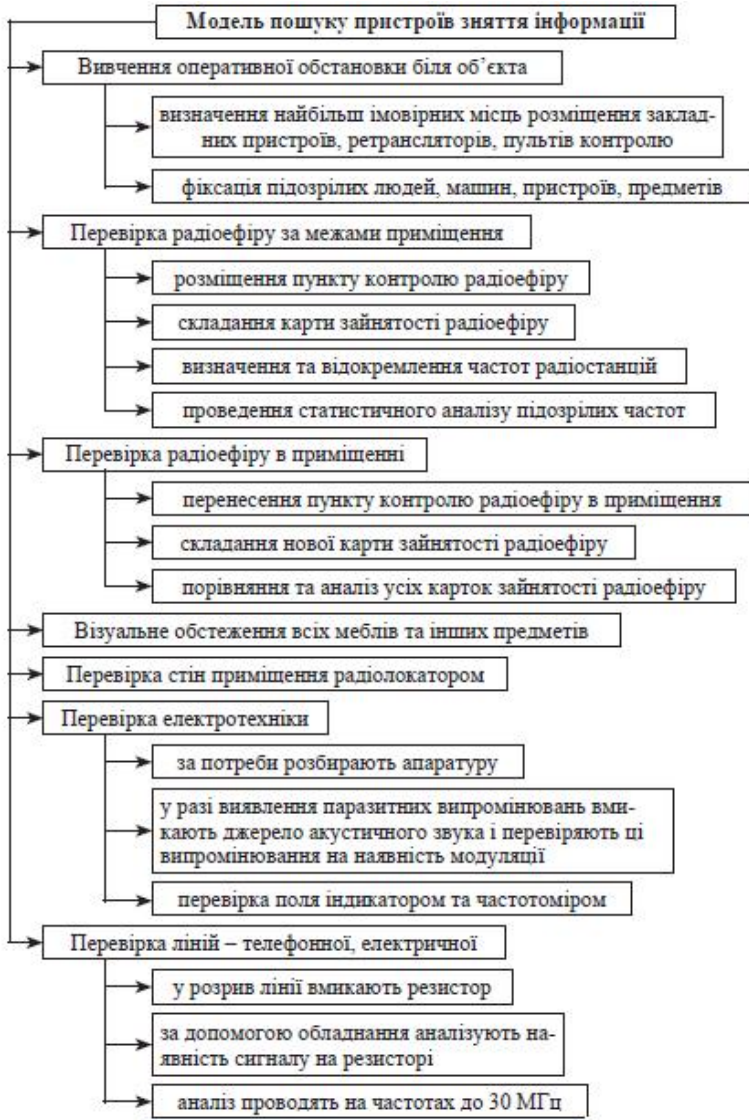


Рис. 15. Схема моделювання послідовності пошуку пристроїв зняття інформації спецслужбою

Для захисту інформації можна встановити спеціальне обладнання, зокрема:

1. Для захисту телефонних ліній використовуються:

- аналізатори телефонних ліній;
- прилади активного захисту;
- скремблери;
- фільтри;
- випалювачі засобів зняття;
- універсальні прилади.

2. Для захисту від радіозакладок використовують джерела радіошуму.

3. Для захисту від диктофонів:

- детектори диктофонів;
- прилади, що дистанційно стирають запис із касетних диктофонів.

4. Для захисту від лазерного перехоплення інформації з віконного скла використовують вібратор скла.

5. Для захисту від передавання інформації через лінію застосовують:

- фільтри;
- джерела шуму з діапазоном частот 50–300 кГц.

До додаткових заходів належать:

- демонтаж усіх недіючих електричних кабелів;
- монтаж у мережі водо- та теплопостачання діелектричних муфт;
- контроль оперативної обстановки біля офісу: охорона, встановлення камер.

4. Організація і функції підрозділів технічного захисту інформації

Інформаційна безпека є комплексом, в якому не можна виділити більш чи менш важливі складові. Її не можна сприймати інакше ніж комплекс.

Інформаційна безпека – багатогранна, багатовимірна сфера діяльності, в якій успіх залежить лише від системного, комплексного підходу.

Спектр інтересів суб'єктів, пов'язаних з використанням інформаційних систем, можна розділити на наступні категорії:

- забезпечення доступності;
- збереження цілісності інформаційних ресурсів;
- забезпечення конфіденційності інформаційних ресурсів;
- збереження цілісності та конфіденційності підтримуючої інфраструктури.

Розглянемо основні принципи інформаційної безпеки (ІБ), а саме: доступності, цілісності та конфіденційності.

Доступність – це можливість за прийнятний час отримати необхідну інформаційну послугу. Під *цілісністю* розуміють актуальність і несуперечність інформації, її захищеність від руйнування та несанкціонованої деформації. *Конфіденційність* – це захист від несанкціонованого доступу до інформації.

Інформаційні системи створюються для отримання певних інформаційних послуг. Якщо з тих або інших причин надати ці послуги користувачам стає неможливо, то такий факт завдає збитку всім суб'єктам інформаційних процесів. Доступність – найважливіший елемент інформаційної безпеки.

Провідна роль доступності виявляється в різного роду системах управління – виробництвом, транспортом; так, наприклад, значні негативні наслідки – і матеріальні, і моральні – може мати тривала недоступність інформаційних послуг, якими користується велика кількість людей (продаж залізничних і авіаквитків, банківські послуги тощо).

Цілісність можна поділити на *статичну* і *динамічну*. *Статична цілісність* – це незмінність інформаційних об'єктів; динамічна – коректне виконання складних дій (транзакцій). Засоби контролю динамічної цілісності застосовуються, зокрема, під час аналізу потоку фінансових повідомлень з метою виявлення та попередження крадіжки, переупорядкування або дублювання окремих повідомлень.

Цілісність є наступним із найважливіших аспектів ІБ особливо у випадках, коли інформація служить “керівництвом до дії”. Рецептúra ліків, призначені медичні процедури, набір і характеристики комплектуючих елементів, хід технологічного процесу – все це приклади інформації, порушення цілісності якої може призвести до фатальних наслідків. Неприємним є і спотворення офіційної інформації, чи то текст закону, чи сторінка Web-сервера певної урядової організації.

Конфіденційність – це найбільше відпрацьований у державі аспект інформаційної безпеки.

Практична реалізація заходів із забезпечення конфіденційності сучасних інформаційних систем спряжена з подоланням серйозних труднощів:

1) інформація про технічні канали просочування інформації є закритою, тому більшість користувачів позбавлена можливості скласти уявлення про потенційні ризики;

2) на шляху призначеної для користувача криптографії як основного засобу забезпечення конфіденційності, виникають численні законодавчі перепони і технічні проблеми.

Якщо проаналізувати інтереси різних категорій суб'єктів інформаційних процесів, то майже для всіх, хто реально використовує ІС, на першому місці стоїть доступність. Практично не поступається їй за важливістю цілісність, адже навіщо отримувати інформаційну послугу, якщо вона містить спотворені відомості?

Нарешті, конфіденційні моменти є також у багатьох організацій, які прагнуть не розголошувати відомості про штатну чисельність, про зарплату співробітників, партнерів та умов договорів, окремих користувачів тощо.

Загрози інформаційній безпеці – чинник або сукупність чинників, що створюють небезпеку функціонуванню та розвитку інформаційного простору, інтересам особистості, суспільства, держави. Основним питанням початкового етапу впровадження системи безпеки є призначення відповідальних осіб за безпеку і розмежування сфер їх впливу. Системні програмісти та адміністратори відносять це завдання до компетенції загальної служби

безпеки, тоді як остання вважає, що цим питанням мають займатися спеціалісти по комп'ютерах.

Вирішуючи питання розподілу відповідальності за безпеку комп'ютерної системи, слід урахувати такі правила:

- ніхто, крім керівництва, не може прийняти основоположні рішення в галузі політики комп'ютерної безпеки;
- ніхто, крім спеціалістів, не зможе забезпечити правильне функціонування системи безпеки;
- ніяка зовнішня організація чи група спеціалістів життєво не зацікавлені в економічній ефективності заходів безпеки.

Організаційні заходи безпеки інформаційних систем прямо чи опосередковано пов'язані з адміністративним управлінням і належать до рішень і дій, які застосовує керівництво для створення таких умов експлуатації, які зведуть до мінімуму слабкості захисту. Адміністрація здійснює:

- заходи фізичного захисту комп'ютерних систем;
- регламентацію технологічних процесів;
- регламентацію роботи з конфіденційною інформацією;
- регламентацію процедур резервування;
- регламентацію внесення змін;
- регламентацію роботи персоналу та користувачів;
- підбір і підготовку персоналу;
- заходи контролю і спостереження.

До стратегічних рішень під час створення системи комп'ютерної безпеки потрібно віднести розроблення загальних вимог щодо класифікації даних, котрі зберігаються і опрацьовуються в системі.

Технічний захист інформації (ТЗІ) – діяльність, спрямована на забезпечення інженерно-технічними заходами конфіденційності, цілісності та доступності інформації.

Технічний захист секретної інформації спрямований на забезпечення інженерно-технічними заходами і засобами конфіденційності, цілісності та унеможливлення блокування інформації.

Консультативні послуги в галузі технічного захисту інформації – розроблення та надання рекомендацій щодо організації

(створення) комплексу технічного захисту інформації об'єкта інформаційної діяльності або інформаційної системи на підставі матеріалів їх дослідження; надання методичної допомоги в розробленні нормативно-правових актів, нормативних документів системи ТЗІ, проектної та робочої документації під час створення засобів або комплексів технічного захисту інформації, проведення експертизи таких документів.

Технічний захист інформації є важливим чинником реалізації організаційно-правових та інженерно-технічних заходів з метою запобігання витоку інформації за рахунок несанкціонованого доступу до неї, несанкціонованим діям та впливам на інформацію, які призводять до її знищення, порушення цілісності або блокування, а також протидії технічним розвідкам.

Слід дотримуватися заходів захисту в усіх точках мережі, під час будь-якої роботи суб'єктів з корпоративною інформацією.

Правову основу технічного захисту інформації в Україні становлять:

- Конституція України;
- закони України;
- міжнародні договори України;
- угоди, обов'язковість виконання яких введена Верховною Радою України;
- укази Президента України;
- постанови Кабінету Міністрів України;
- розпорядження адміністрації Державної служби спеціального зв'язку та захисту інформації України;
- інші нормативно-правові акти з питань технічного захисту інформації.

Правову основу створення і діяльності підрозділів захисту інформації (ПЗІ) становлять:

- Закон України “Про державну таємницю”;
- Закон України “Про захист інформації в автоматизованих системах”;
- Положення про технічний захист інформації в Україні;

- Положення про забезпечення режиму секретності під час оброблення інформації, що становить державну таємницю, в автоматизованих системах;

- інші нормативно-правові акти з питань захисту інформації;
- державні і галузеві стандарти;
- розпорядчі та інші документи.

ПЗІ здійснює діяльність відповідно до плану захисту інформації, календарних, перспективних та інших планів робіт, затверджених керівництвом компанії. Проте виконання будь-яких завдань структурними підрозділами залежить від суб'єктів системи технічного захисту, якості їхньої підготовки, професіоналізму, матеріального забезпечення і чіткої взаємодії з іншими структурами компанії та органами контролю.

Під суб'єктом технічного захисту інформації(рис. 16) у цьому разі розуміють користувача системи, процес, комп'ютер або програмне забезпечення для оброблення інформації. Кожен інформаційний ресурс (комп'ютер користувача, сервер організації або мережеве устаткування) має бути захищений від усіх можливих загроз.

Державна політика у сфері технічного захисту інформації формується згідно із законодавством і реалізується Держспецзв'язком у взаємодії з іншими суб'єктами системи технічного захисту інформації.

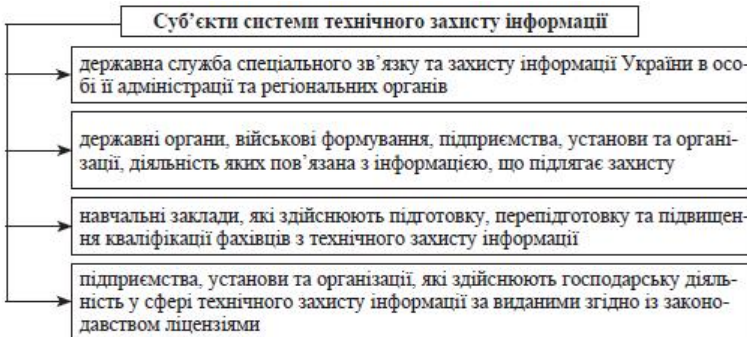


Рис. 16. Суб'єкти технічного захисту інформації

Метою створення ПЗІ є організаційне забезпечення завдань керування комплексною системою захисту інформації (КСЗІ) на підприємстві та здійснення контролю за її функціонуванням. На ПЗІ покладається вирішення таких завдань:

- визначення вимог щодо захисту інформації в автоматизованій інформаційній системі підприємства (АІС);
- проектування, розроблення і модернізації КСЗІ;
- експлуатація, обслуговування, підтримки працездатності КСЗІ;
- контроль за станом захищеності інформації в комп'ютерних системах (КС).

Для проведення окремих заходів захисту інформації в КС, що пов'язані з напрямом діяльності інших підрозділів компанії, наказом керівництва визначають перелік, терміни виконання робіт та виконавців – підрозділи або конкретних осіб. У своїй роботі ПЗІ взаємодіє з підрозділами компанії (режимно-секретним відділом, службою безпеки, відділом ділової розвідки, службою охорони тощо), а також з державними органами, установами та організаціями, що займаються питаннями захисту інформації.

У разі потреби до виконання робіт можуть бути залучені зовнішні організації, що мають ліцензії на відповідний вид діяльності у сфері захисту інформації.

У будь-якому каналі зв'язку виникають перешкоди, що призводять до спотворення інформації, яка надходить для опрацювання. Для зменшення вірогідності помилок вживають заходи щодо поліпшення технічних характеристик каналів, використання різних видів модуляції, розширення пропускної спроможності тощо. При цьому також потрібно вживати заходи щодо захисту інформації від помилок або несанкціонованого доступу.

Доступ – це надання можливості використовувати інформацію, що зберігається в ЕОМ (системі).

Шляхи витоку інформації і несанкціонованого доступу в каналах охоронних пристроїв.

Несанкціонований доступ у телекомунікаційні системи призводить до значних матеріальних втрат. Для успішної боротьби з

порушеннями інформаційної безпеки користувач повинен знати всі канали витоку інформації.

Аналіз показує, що шляхи несанкціонованого одержання інформації дуже різноманітні і численні:

- 1) несанкціоноване підключення до апаратури і ліній зв'язку;
- 2) перехоплення електромагнітних випромінювань;
- 3) примусове електромагнітне опромінення (підсвічування) ліній зв'язку з метою одержання паразитної модуляції несучої;
- 4) застосування підслуховуючих пристроїв;
- 5) перехоплення акустичних випромінювань;
- 6) дистанційне фотографування;
- 7) розкрадання носіїв інформації і виробничих відходів;
- 8) зчитування даних у масивах інших користувачів;
- 9) читання залишкової інформації в пам'яті системи після виконання санкціонованих запитів;
- 10) копіювання носіїв інформації з подоланням засобів захисту;
- 11) маскування під зареєстрованого користувача;
- 12) використання програмних пасток;
- 13) використання недоліків мов програмування та операційних систем;
- 14) підключення до бібліотек програм спеціальних блоків типу "троянський кінь";
- 15) злочинне виведення з ладу механізмів захисту;
- 16) впровадження і використання комп'ютерних вірусів.

Близьким за характером є і **перелік загроз безпеки інформації**.

- Перехоплення та огляд даних несанкціонованим користувачем. Ця загроза виявляється в можливості порушника безпосередньо підключатися до лінії зв'язку для знімання переданої інформації або одержувати інформацію на відстані з використанням побічного електромагнітного випромінювання під час передавання інформації лініями зв'язку.

- Аналіз трафіку огляду інформації, що стосується зв'язку між користувачами. Навіть якщо підслуховуючий не може забез-

печити фактичне отримання повідомлень, він може одержати певний обсяг інформації, виходячи з характеру потоку інформації.

- Зміна потоку повідомлень внесення не знаходить перекручувань у повідомленні, видаленні повідомлень або порушенні загального порядку повідомлень у потоці.

- Відмова користувача від повідомлення – заперечення відправником свого авторства в пред'явленому йому одержувачем повідомленні або заперечення одержувачем факту одержання його повідомлення.

- Маскарад – прагнення порушника видати себе за деякого іншого користувача з метою одержання доступу до додаткової інформації, одержання додаткових привілеїв або нав'язування іншому користувачеві помилкової інформації.

- Порушення зв'язку, недопущення зв'язку або затримка термінових повідомлень.

Аналізуючи шлях несанкціонованого доступу, можна зробити припущення, що для побудови сучасних систем охоронних сигналізацій, обов'язковим буде наявність радіоканалу, а також використання сигналів для безпечного передавання даних цим каналом.

Будь-яка інформація в машині або системі потребує певного захисту, під яким розуміють сукупність методів управління доступом виконуваних у системі програм до інформації, що зберігається в ній.

Захисту підлягає будь-яка документована інформація, неправомірне поводження з якою може завдати збитку її власникові, користувачеві чи іншій особі.

Режим захисту інформації встановлює щодо:

- відомостей, віднесених до державної таємниці уповноваженими органами на підставі чинного законодавства;
- конфіденційної документованої інформації власника інформаційних ресурсів або уповноваженою особою на законних підставах;
- персональних даних.

Завданнями підрозділу захисту інформації є:

1. Забезпечення безпеки інформації структурних підрозділів та персоналу компанії в процесі інформаційної діяльності та взаємодії між собою, а також у взаємовідносинах із зовнішніми вітчизняними та закордонними організаціями.

2. Дослідження технології опрацювання інформації з метою виявлення:

- можливих каналів витоку та інших загроз для безпеки інформації;
- формування моделі загроз;
- розроблення політики безпеки інформації;
- вивчення заходів щодо її реалізації.

3. Організація та координація заходів, пов'язаних із захистом інформації в компанії, необхідність захисту якої визначається чинним законодавством.

4. Підтримка необхідного рівня захищеності інформації, ресурсів і технологій.

5. Розроблення проектів нормативних і розпорядчих документів, чинних у межах організації, згідно з якими має бути забезпечений захист інформації в компанії.

6. Організація робіт зі створення і використання комплексної системи захисту інформації (КСЗІ) на всіх етапах життєвого циклу комп'ютерних систем (КС).

7. Участь в організації професійної підготовки і підвищенні кваліфікації персоналу та користувачів КС з питань захисту інформації.

8. Формування у персоналу і користувачів компанії розуміння необхідності виконання вимог нормативно-правових актів, нормативних і розпорядчих документів, що стосуються сфери захисту інформації.

9. Організація забезпечення виконання персоналом і користувачами вимог нормативно-правових актів, нормативних і розпорядчих документів із захисту інформації компанії.

10. Проведення контрольних перевірок виконання персоналом і користувачами вимог нормативно-правових актів, нормативних і розпорядчих документів із захисту інформації компанії.

11. Забезпечення визначених політикою безпеки властивостей інформації під час створення та експлуатації КС.

12. Своєчасне виявлення та знешкодження загроз для ресурсів КС, причин і умов порушення її функціонування та розвитку.

13. Створення механізму та умов оперативного реагування на загрози для безпеки інформації, інші прояви негативних тенденцій у функціонуванні КС.

14. Ефективне знешкодження загроз для ресурсів КС або запобігання їм шляхом проведення комплексу правових, морально-етичних, фізичних, організаційних, технічних та інших заходів гарантування безпеки.

15. Керування засобами захисту інформації, керування доступом користувачів до ресурсів КС, контроль за їхньою роботою збоку персоналу підрозділу захисту інформації, оперативне сповіщення про спроби несанкціонованих доступів до ресурсів КС підприємства.

16. Реєстрація, збирання, зберігання, опрацювання даних про всі події в системі, які стосуються безпеки інформації.

17. Створення умов для максимально можливого відшкодування та локалізації збитків, завданих несанкціонованими діями фізичних і юридичних осіб, впливом зовнішнього середовища та іншими чинниками.

18. Зменшення негативного впливу наслідків порушення безпеки на функціонування КС.

Основні загрози безпеці інформації і нормального функціонування інформаційних систем (ІС):

- просочування конфіденційної інформації;
- компрометація інформації;
- несанкціоноване використання інформаційних ресурсів;
- помилкове використання інформаційних ресурсів;
- несанкціонований обмін інформацією між абонентами;
- відмова від інформації;
- порушення інформаційного обслуговування;
- незаконне використання привілеїв.

Просочування конфіденційної інформації – це її безконтрольний вихід за межі ІС або через коло осіб, яким вона була довірена за професійною належністю або стала відома в процесі роботи. Цей витік може бути наслідком:

- розголошування конфіденційної інформації;
- витоку інформації різними (переважно технічними) каналами;
- несанкціонованого доступу до конфіденційної інформації.

Розголошування інформації, що призвело до ознайомлення з нею осіб, не допущених до цих відомостей, можна кваліфікувати як умисні або необережні дії посадових осіб і користувачів, яким ці відомості були довірені у зв'язку зі службовою потребою. Можливий безконтрольний витік конфіденційної інформації візуально-оптичним, акустичним, електромагнітним та іншими каналами.

Несанкціонований доступ – це протиправне навмисне оволодіння конфіденційною інформацією особою, яка не має права доступу до відомостей, що охороняються. Найпоширенішими напрямками несанкціонованого доступу до інформації є:

- перехоплення електронних випромінювань;
- примусове електромагнітне опромінювання (підсвічування) ліній зв'язку з метою отримання паразитної модуляції;
- застосування підслуховуючих пристроїв (жучків);
- дистанційне фотографування;
- перехоплення акустичних випромінювань і відновлення тексту принтера;
- зчитування залишкової інформації в пам'яті системи після виконання санкціонованих запитів;
- копіювання носіїв інформації з подоланням заходів захисту;
- маскуванню під зареєстрованого користувача;
- маскуванню під запити системи;
- використання програмних пасток;
- використання недоліків мов програмування і операційних систем;
- незаконне підключення до апаратури і ліній зв'язку спеціально розроблених апаратних засобів, що забезпечують доступ до інформації;

- зловмисне виведення з ладу механізмів та систем захисту;
- розшифровування спеціальними програмами зашифрованої інформації;
- інформаційні інфекції.

Перераховані напрями несанкціонованого доступу потребують від зловмисника спеціальних технічних знань і відповідних апаратних або програмних комплексів. Використовують, наприклад, технічні канали витоку – фізичні шляхи від джерела конфіденційної інформації до зловмисника, за допомогою яких можна отримати відомості, що охороняються. Причиною виникнення каналів витоку є конструктивна та технологічна недосконалість системних рішень або експлуатаційне спрацювання елементів. Все це дає змогу зловмиснику робити перетворювачі, що діють за певними фізичними принципами і мають властивий цим принципам канал передавання інформації – канал витоку.

Під час створення та експлуатації КСЗІ компанії *підрозділ захисту інформації виконує такі функції:*

1. Організація процесу керування КСЗІ.
2. Розслідування випадків порушення політики безпеки, небезпечних та непередбачених подій, здійснення аналізу причин, що призвели до них, створення банку даних таких подій.
3. Вжиття заходів у разі виявлення спроб НСД до ресурсів КС, порушення правил експлуатації засобів захисту інформації або інших дестабілізаційних факторів.
4. Забезпечення контролю цілісності засобів захисту інформації та швидке реагування на їх вихід з ладу або порушення режимів функціонування.
5. Організація керування доступом до ресурсів КС – розподіл між користувачами необхідних реквізитів захисту інформації:
 - паролів;
 - привілеїв;
 - ключів тощо.
6. Супроводження й активізація бази даних захисту інформації:
 - матриці доступу;
 - класифікаційні позначки об'єктів;

- ідентифікатори користувачів тощо.

7. Спостереження (реєстрація і аудит подій в КС, моніторинг подій тощо) за функціонуванням КСЗІ та їх компонентів.

8. Підготовка пропозицій щодо удосконалення порядку забезпечення захисту інформації в КС, впровадження нових технологій захисту і модернізації КСЗІ.

9. Організація і проведення заходів з модернізації, тестування, оперативного відновлення функціонування КСЗІ після збоїв, відмов, аварій КС або КСЗІ.

10. Участь у роботах з модернізації КС:

- узгодженні пропозицій щодо введення до складу КС нових компонентів;
- нових функціональних завдань;
- режимів оброблення інформації, заміни засобів оброблення інформації тощо.

11. Забезпечення супроводження й активізації еталонних, архівних і резервних копій програмних компонентів КСЗІ, забезпечення їх зберігання та тестування.

12. Проведення аналітичного оцінювання поточного стану безпеки інформації в КС:

- прогнозування виникнення нових загроз та їх врахування в моделі загроз;
- визначення необхідності коригування моделі загроз;
- аналіз відповідності технології оброблення інформації;
- аналіз реалізованої політики безпеки поточної моделі загроз тощо.

13. Доведення власникам інформації технічних можливостей захисту інформації в КС і типові правила для персоналу і користувачів КС.

14. Негайне втручання в процес роботи КС у разі виявлення атаки на КСЗІ, проведення у таких випадках послідовних операцій з викриття порушника.

15. Регулярне подання звітів керівництву компанії-власника (розпорядника) КС про виконання користувачами КС вимог захисту інформації.

16. Аналіз відомостей про технічні засоби захисту інформації нового покоління.

17. Обґрунтування пропозицій щодо придбання новітніх засобів для компанії.

18. Контроль за виконанням персоналом і користувачами КС вимог, норм, правил, інструкцій щодо захисту інформації відповідно до визначеної політики її безпеки.

19. Контроль забезпечення режиму секретності у разі оброблення в КС інформації, що становить державну таємницю.

20. Контроль забезпечення охорони і порядку зберігання документів (носіїв інформації), які містять відомості, що підлягають захисту.

21. Розроблення і реалізація спільно з керівництвом компанії комплексних заходів безпеки інформації під час проведення заходів з науково-технічної, економічної, інформаційної співпраці з іноземними фірмами.

22. Розроблення і реалізація спільно з керівництвом компанії комплексних заходів безпеки інформації під час проведення нарад, переговорів; здійснення їх технічного та інформаційного забезпечення.

Більшість систем захисту в таких випадках використовують набори привілеїв. Зазвичай, користувачі мають мінімальний набір привілеїв, адміністратори – максимальний.

Набори привілеїв охороняються системою захисту. Несанкціоноване (незаконне) захоплення привілеїв можливе за наявності помилок у системі захисту, але, здебільшого, – під час керування системою захисту, зокрема, у разі недбалого користування привілеями.

Чітке дотримання правил керування системою захисту, принципу мінімуму привілеїв дає змогу уникнути таких порушень.

? Контрольні запитання

1. В чому суть поняття “інформація”?
2. Що Ви розумієте під поняттям “інформаційна безпека”?

3. Чим зумовлено поширене використання поняття “інформація” різними нормативними документами?
4. З чим пов’язане філософське визначення інформації?
5. Як Ви розумієте поняття “інформаційна система”?
6. У чому суть захисту інформації?
7. Які Вам відомі категорії інформації?
8. Які Ви знаєте види інформації та основні класифікаційні ознаки?
9. Які основні ознаки класифікації загроз безпеки інформації?
10. Які основні етапи захисту інформації?
11. У чому полягають особливості структури системи захисту інформації?
12. Як функціонує система захисту інформації?
13. Які є напрямки інформаційної безпеки?
14. З яких компонентів складається інформаційна безпека?
15. Які комплексні проблеми в інформаційній сфері України потребують невідкладного рішення?
16. Чому інформація важлива для діяльності компанії?
17. Які Ви знаєте види інформації про ринкову кон’юнктуру?
18. Які види інформації та їх джерела Вам відомі?
19. Які найвідоміші інформаційні агенства?
20. Які методи і способи захисту інформації?
21. Які функції системи інформаційної безпеки?
22. У чому полягають проблеми екрануючих систем?
23. Що таке політика безпеки і суть її реалізації?
24. Які методи технічного захисту інформації?
25. Хто виступає суб’єктами системи технічного захисту інформації?
26. У чому полягає завдання підрозділу захисту інформації?
27. Які найпоширеніші шляхи несанкціонованого доступу до інформації?
28. У чому полягають функції підрозділу захисту інформації під час створення та експлуатації комплексної системи захисту інформації компанії?
29. У чому полягає специфіка технічного захисту інформації?
30. В яких складових інформаційної системи може здійснюватися несанкціонований доступ до інформації?

& Література

1. Про інформацію // Закон України від 2 жовтня 1992 року № 2657–ХІІ.
2. Бруксбенк Д. Руководство по безопасности; пер. с англ. / Д. Бруксбенк, Дж. Уилсон. – М.: ЮНИТИ–ДАНА, 2003. – 319 с.
3. Дюжев Д.В. Глобальна етика в епоху інформаційної цивілізації // Актуальні проблеми клінічної, експериментальної та профілактичної медицини. Розділ “Гуманітарні науки”. Матеріали всеукраїнської науково-практичної конференції студентів та молодих вчених. – 2001. – 3. 28–29.
4. Зегжда Д.П. Основи безпеки інформаційних систем / Д.П. Зегжда, А.М. Івашко. – М.: Гаряча лінія – Телеком, 2000.
5. Ортинський В.Л. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посіб. / В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін. – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
6. Живко З.Б. Конкурентна (ділова) розвідка в системі економічної безпеки: монографія / З.Б. Живко. — Львів: АПРІОРІ, 2008. – 192 с.

Тема 5

ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

План

1. Процес і механізм діяльності КР підприємства.
2. Комплекс переваг КР на підприємстві.
3. Наслідки ігнорування КР на підприємстві.
4. Етичні норми ведення КР на підприємстві.

1. Процес і механізм діяльності КР підприємства

Механізм діяльності ділової (конкурентної) розвідки (Д(К)Р) підприємства можна подати графічно, за допомогою схеми (рис. 1).

В умовах інформаційного простору приховати щось державі чи окремій фірмі стає дедалі важче особливо, коли приховувані факти стосуються фінансово-господарської діяльності. “Шлейфи” таких фактів їх або супутніх з ними подій настільки численні та різноманітні, що навіть їх можна виявити за відкритими джерелами інформації.

Інколи перед службою Д(К)Р постає проблема надміру інформації, тобто високого відсотка інформаційного “непотребу”, особливо завдяки розвитку Інтернет. Незважаючи на те, що Україна відстає від Росії (не враховуючи західних сусідів) в “інтернетизації” своєї фінансово-господарської діяльності, економічного та політичного життя, обсяги інформації на сайтах “Українська ПРАВДА”, “УРА-Інформ”, УНІАН, ForUm, “Інтерфакс-Україна”, “Українські новини” та в російському “Рунеті” є велетенськими. Використання цих каналів інформації є необхідною ланкою діяльності служби Д(К)Р будь-якого підприємства.

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

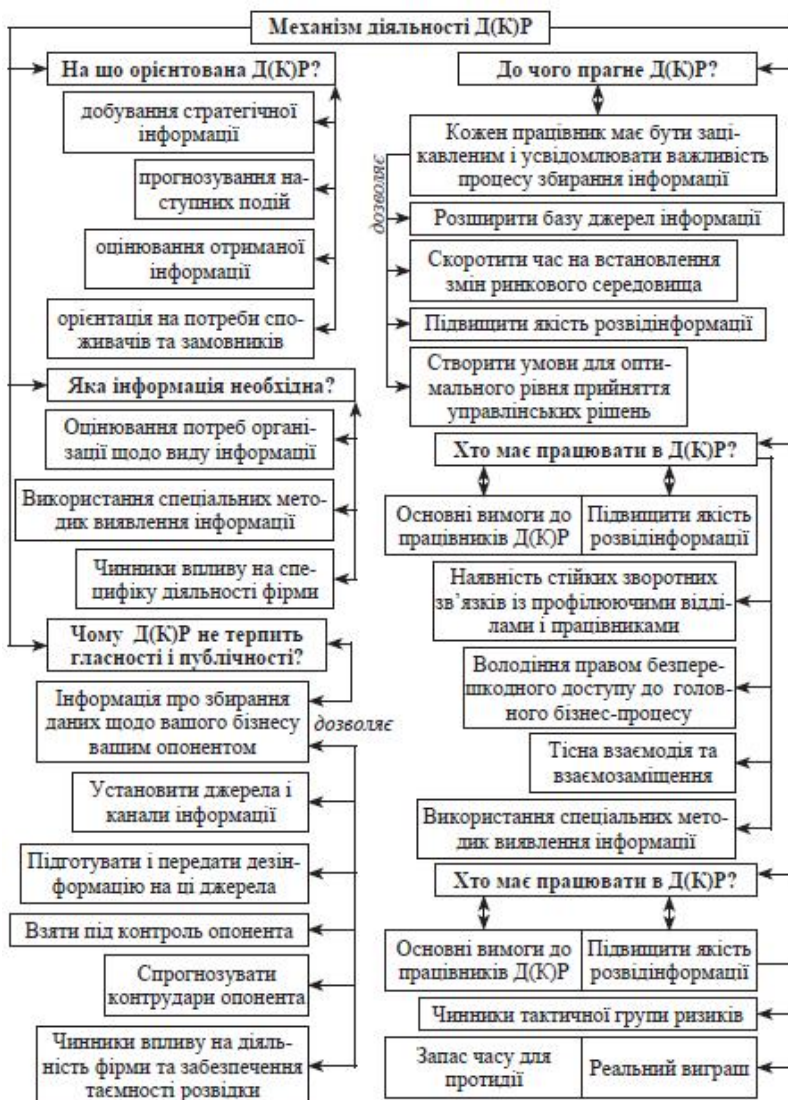


Рис. 1. Механізм діяльності ділової (конкурентної) розвідки (Д(К)Р) на підприємстві

Аналіз свідчить, що у відкритому Інтернеті доступні всі програмні продукти, необхідні для створення повного життєвого циклу комп'ютерної підтримки служби Д(К)Р.

Існує велика кількість моделей, які описують процес здійснення конкурентної розвідки; так, наприклад, *SCIP* поділяє розвідувальний процес на п'ять стадій, які об'єднані під назвою “Розвідувальний цикл оброблення інформації”:

- планування і вибір об'єкта;
- збирання опублікованої інформації;
- збирання інформації з первинних джерел;
- аналіз зібраної інформації і створення готового продукту;
- доведення результатів до замовника.

Сильною стороною цієї моделі є те, що вона підкреслює необхідність переходу до первинних джерел після того, як проведена робота з публікаціями.

Слабка сторона аналізованої моделі – ігнорування ключової ідеї конкурентної розвідки про необхідність включити інформацію в процеси ухвалення рішень на підприємстві. Якщо інформація доводиться до відома керівника, що ухвалює рішення, інформую його про конкретну ситуацію, а потім залишається порохитися на полиці, то це не розвідка.

Інші моделі позбавлені цього недоліку, оскільки включають стадію використання інформації.

Так, “Ештон і Стейсі” (*Ashton & Stacey*) (1995р.) запропонували модель, схематично зображену на рис. 2, яка передбачає необхідність використання результатів діяльності розвідки.

Ця модель є досконалішою, оскільки вона включила етап зворотного зв'язку, на якому передбачається вивчення власного досвіду і подальше поліпшення планування розвідки в майбутньому. Діяльність розвідки не існує сама по собі, а визначається потребами кінцевого користувача.

Є простіша модель – “Модель 4С”, яка включає кроки, описані вище, але також визнає, що інформація, яка збирається у процесі функціонування розвідки, залежить від зміни потреб. Модель включає збирання інформації, її аналіз, передавання і використання, як показано на рис. 3.

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві



Рис. 2. Модель процесу ділової розвідки за версією Ештон & Стейсі (Ashton & Stacey)



Рис. 3. Модель процесу 4С (у англомовному варіанті – це перші букви ключових процесів)

Етап 1. Збирання інформації

Кожен етап процесу, описаного в моделі 4С, включає велику кількість субпроцесів. Перша частина стадії збирання інформації – визначення потреб користувача або “ключових питань” (*‘key intelligence topics’ (KITs)*).

Ключові питання або встановлюються в ході розпитування користувача співробітником розвідки, щоб визначити, в якій саме інформації той має потребу, або навпаки, користувач сам запрошує у розвідки інформацію, необхідну йому для конкретних цілей.

Ця методологія ґрунтується на методах роботи ЦРУ, які застосовуються для допомоги уряду США у вирішенні завдань з організації ресурсів державної розвідки, її націлювання і визначення пріоритетних цілей. Ключові задачі можна розділити на три основні категорії:

- стратегічні рішення і дії;
- питання раннього попередження;
- опис ключових гравців (конкурентів, покупців, постачальників, партнерів, контролюючих органів).

Ключове питання, що відноситься до стратегічних рішень:

- забезпечення розвідувальних даних для стратегічних планів компанії або прогнозування майбутнього стану ділового середовища;
- оцінка рішень щодо інвестування або поглинання;
- оцінка змін на виробництві;
- розвиток продукції та реакція конкурентів на її масове просування.

Ключові питання, що відносяться до раннього попередження, мають завданням запобігання несподіванкам. Їх основне завдання – вчасно відслідкувати загрози. Прикладом можна вважати оцінку потенційних технологічних новинок, появу нових або іноземних конкурентів на ринку, положення справ у ключових покупців або постачальників тощо.

Можливі зміни законодавства також підпадатимуть під цю категорію, так само як і створення об’єднань, або зміна власників у покупців, постачальників і конкурентів.

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

Ключові питання, що відносяться до ключових гравців, часто використовуються в останню чергу і можуть просто відображати потребу краще розуміти гравця – “заглянути йому в душу”. Класичний підхід для виконання роботи по ключовому гравцеві – складання повного опису конкурента (або іншого ключового гравця), що включає його продукти, діяльність, фінансові можливості, сильні та слабкі сторони, і загальний підхід до вирішення різних питань.

Цей вид ключових питань також може реалізуватися в додаткових питаннях, таких як: “чому вони змінили свою стратегію?”. Типове використання Ключових питань по ключовому гравцеві включає бенчмаркінг конкурента та підтримку виробничих і збутових підрозділів в їх боротьбі з конкурентами.

Ключові питання – це дуже широке, комплексне поняття, кожне з яких повинно бути розбите на конкретніші питання, відповіді на які дадуть загальну відповідь на ключове питання. План роботи конкурентної розвідки повинен передбачати отримання відповідей на ці додаткові питання з урахуванням наявних грошей, часу, джерел, з якими можна працювати етично і законно, а також особистого професіоналізму співробітника конкурентної розвідки. Цей план передбачатиме пошук та перевірку на достовірність джерел потрібної інформації.

Основне правило для перевірки достовірності джерела – це відповісти на питання: “чому дана інформація стала мені доступна?”. Так, наприклад, під час вивчення фінансового положення компанії однією з відповідей на це питання може бути існування встановлених законодавчо вимог щодо звітності підприємств. У підсумку, потенційним джерелом для інформації фінансового характеру може стати реєстр компаній, біржові та інші бази даних.

Завершуючою стадією етапу збирання інформації є власне збирання інформації. У загальних рисах, це схоже на те, як під час маркетингового дослідження спочатку досліджуються вторинні джерела, а вже потім – первинні, але є істотна відмінність.

Одним з ключових джерел для отримання конкурентної інформації є досліджувана компанія, внутрішні джерела якої є без

перебільшення кращими джерелами конкурентної розвідки. Наприклад:

- торгові представники день за днем контактують з покупцями і чують, що роблять конкуренти;
- відділи розвитку і аналітики можуть виявити нові патенти або прочитати нові дослідження в газетах, які аналізують процеси розвитку конкурента;
- відділ закупівель може дізнатися щось від постачальника, який обслуговує не тільки вас, але і вашого конкурента;
- відділ маркетингу може на основі зворотного зв'язку скласти прогноз купівельних переваг.

Регулярне відстежування цих видів інформації є гарантією успішної роботи системи конкурентної розвідки.

Інформація також може надходити з великої кількості вторинних джерел. Інтернет постійно збільшує обсяг інформації, і з'являються все нові джерела інформації, зокрема, можливість онлайнового доступу до офіційної урядової інформації, до засобів, за допомогою яких компанії просувають свої продукти: корпоративні сайти, конференційні доповіді та огляди, і навіть матеріали про акції протесту проти тих чи інших продуктів або проти певних дій компанії. Ці протестні матеріали ще недавно розповсюджувалися лише серед вузького кола “своїх людей”, але сьогодні вони стають доступні через Інтернет – або як протестні вебсайти, спеціально створені для цього, або як частина груп новин чи дискусійних груп (Інтернет-форумів).

Часто фахівці помилково вважають, що вся потрібна інформація може бути отримана в Інтернеті. Це поки що не так. Багато спеціальних видань, що виходять у друкованому вигляді, не мають архівів або баз даних в Інтернеті. Крім того, більшість оголошень про прийом на роботу, публікованих в пресі, не дублюються в Інтернеті, а графіки і різноманітні діаграми, зазвичай, не підтримуються базами даних. Типова інформація, яку можна знайти в Глобальній Мережі, містить фінансову інформацію, характеристики продукції, а також загальні новини і коментарі.

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

Фінансова інформація може бути знайдена в реєстрах компаній і в комерційних сервісах. Європейський реєстр бізнесу (*The European Business Register*) містить посилання на реєстри одинадцяти європейських країн, а національний реєстр Великобританії знаходиться на вебсайті Компаніз Хаус (*Companies House*). Публічну інформацію про американські компанії можна знайти на сайті *US Securities and Exchange Commission*. Додаткова і проаналізована інформація доступна через комерційних постачальників, таких як *D&B*, *Hoovers*, *Skyfinder* та ін.

До важливих джерел фінансової інформації належать звіти брокерів, проспекти, які можна знайти на спеціальних сайтах (наприклад, *Hemscott*), комерційні бази даних, сайти компаній.

Інформація про конкретні продукти може бути почерпнута у конкурента, у роздрібного продавця, з сайту, присвяченого виробничій діяльності фірми, у новинах, у базах даних з маркетингових досліджень, в онлайн-видаваннях ЗМІ.

Інформація про патенти і торгові марки особливо затребувана, коли проводиться робота на замовлення відділу по розробці нової продукції. Раніше отримання такої інформації обходилося досить дорого, але тепер вона, здебільшого, може бути отримана безкоштовно через сайти національних патентних бюро, хоча і комерційні постачальники, такі як *Derwent Information* пропонують її разом з додатковими послугами.

Інформація загального характеру можуть бути виявлені на багатьох інформаційних сайтах новин, або на Інтернет-ресурсах, що збирають дайджести новин (наприклад, *Moreover*). Ці ж функції виконують і постачальники баз даних: *Factiva*, *Lexis-Nexis and Thomson with its Dialog and Datastar*. Вказані вище інформаційні джерела відіграють важливу роль, наприклад, вони друкують інтерв'ю з керівниками, у яких прогнозуються шляхи розвитку компанії, кадрові зміни, розширення виробництва, маркетингові ідеї, контракти і ділові успіхи. Аналогічну інформацію також можна отримати і в спеціалізованих базах даних (наприклад *Tenders Electronic Daily or TED*).

Однак, опублікована інформація часто виявляється застарілою і втрачає актуальність до моменту виходу в світ. Ніщо не може замінити контакти з людьми, що володіють детальними знаннями про конкурента і про галузь.

Практика показує, що лише первинні джерела є незамінними для раннього попередження про здійснювану і плановану діяльність конкурента. Аналітикам конкурентної розвідки необхідно розробити заходи, які забезпечать отримання достовірної інформації про те, що відбувається, а ще краще – про те, що відбуватиметься у досліджуваній фірмі.

Виставки і конференції часто використовуються для впровадження на ринок нових продуктів та ідей. Галузеві експерти і консультанти, біржові аналітики, журналісти, що пишуть на теми продажів, покупці та постачальники конкурента, колишні співробітники конкурента часто можуть надати вам детальні відомості про дії конкурента, технологію ухвалення рішень.

Галузеві експерти мають широкий кругозір по питаннях чинників, здатних зробити істотно впливати на галузь. Не дивлячись на те, що експерти, зазвичай, самі готові обговорювати з вами ці питання, треба пам'ятати, що така діяльність не повинна виходити за етичні рамки. Важливо поважати вимоги до захисту комерційної таємниці, уникати тиску на людей, не приховувати свою особу і не говорити неправду щодо цілей вашого дослідження. Це не завжди можливо зробити, тому іноді буває краще віддати подібну роботу аутсорсинг-фахівцеві, який зможе провести розмову на потрібну вам тему, не ризикуючи бути викритим у тому, що він представляється не тим, хто він є насправді.

Етап 2. Перетворення “сирої” інформації на продукт розвідки

Кожне ключове питання ініціює появу величезної кількості зібраної інформації. Частина цієї інформації при найближчому розгляді опиниться неточною, помилковою або неповною. Подібно до того, як із шматочків паззла складається картинка, конкурентна розвідка збирає цілісну картину з розрізнених фрагментів. І навіть

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

якщо бракує того чи іншого шматочка, ви часто можете собі відтворити реальну картину і без нього (наприклад, якщо частина інших фрагментів пошкоджена).

На першій стадії перетворення “сирого” матеріалу в дані розвідки відбувається збирання інформації та її систематизація. При цьому не має значення, зберігаються бази даних на паперовому носії чи в електронному вигляді. Важливо те, що дані оцінені з погляду їх точності та достовірності, і що ті дані, які були відібрані як релевантні на попередніх етапах, можуть бути пов’язані з новими зібраними даними.

На тій підставі, що деякі деталі не здаються взаємопов’язаними, не можна робити висновок, що вони неправильні (хоча, таке дійсно може бути). Такі дані, не пов’язані з наявними, можуть відноситися до інших областей або вони можуть бути фрагментами втраченої інформації. Навіть дані, визнані нерелевантними, можуть містити інформацію, яка виявиться тільки під час наступного дослідження. Усі дані є потенційно корисними і повинні бути проіндексовані і збережені в такому форматі, який дасть змогу знайти їх за необхідності.

Частково завдання аналітика конкурентної розвідки полягає в тому, щоб використовувати свій досвід і знання для оцінки реальної ситуації. Фахівець повинен бути максимально об’єктивним, але реально існує небезпека, що на його думку можуть впливати помилкові твердження, забобони або припущення, які існують у будь-якій організації стосовно сприйняття “зовнішнього світу”.

Дані повинні оцінюватися не абстрактно, а в первинному контексті для відповіді на конкретні питання, які дозволять досягнути мети, поставленої на початку дослідження. Наприклад, річний звіт компанії висвітлює інформацію про “стан здоров’я” компанії, однак її доцільно підтвердити інформацією від торгових представників або із статей у спеціалізованих виданнях про працевлаштування персоналу або про скорочення штатів.

Робота з первинними джерелами інформації може виявити непрозорі натяки про розробку нових продуктів, які можуть бути підтверджені через аналіз недавніх патентів і дані про реєстрацію

торгових марок, а також через повідомлення преси про нові контракти досліджуваної компанії з постачальниками.

Крім того, важливо користуватися даними, зібраними для розуміння як ринку і конкурентів в цілому, так і своєї власної фірми: її сильних і слабких сторін, можливостей і загроз. Треба порівнювати і брати до уваги, як різні гравці взаємодіють на ринку, і порівнювати їх один з одним. Отже, навіть якщо дані були зібрані з якоюсь однією метою, аналітик конкурентної розвідки повинен завжди дивитися, чи не можна використовувати ці дані для вирішення супутніх завдань, що стоять перед підприємством, зокрема, для поліпшення загального розуміння ринку і статусу компанії на ньому.

Етап 3. Взаємодія із споживачем інформації

До послуг конкурентної розвідки доцільно звертатися для сформування висновків щодо реальних дій та майбутніх планів покупців, постачальників або інших компаній, присутніх на ринку. На практиці це означає, що конкурентна розвідка потрібна практично усім підрозділам фірми – від дирекції до виробничників. Проте способи та інтенсивність взаємодії з конкурентною розвідкою буде різною, залежно від вимог споживача та характеру затребуваної інформації.

Передавання інформації може бути, наприклад, усною – по телефону, під час особистої зустрічі, під час презентації.

Письмово інформація може поступати з певною періодичністю (щодня, щотижня), у вигляді бюлетенів, що передаються електронною поштою, а також письмових звітів, аналітичних довідок, виконаних на паперовому носії, або представлених у корпоративному інтранеті.

Під час первинного обговорення вимог користувача треба конкретно домовитися про те, яким способом дані розвідки надитимуться до одержувача і кому саме вони повинні бути доставлені.

Необхідною умовою отриманої інформації є достовірність і стислість. Не треба видавати споживачеві об'ємний документ, що містить усі подробиці. Замість цього краще зробити короткий звіт,

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

у якому підкреслюються необхідні для ухвалення рішення моменти, а решта даних наводиться у додатках для подальшого їх вивчення замовником у разі необхідності.

Комплексне використання розвідки для ефективної перемоги над конкурентами.

Правильно організована і виконана робота конкурентної розвідки зумовлює отримання комплексних даних (рис. 4) про конкурентів і конкурентне середовище:

- характеристика конкурента (*Competitor knowledge*) – інформація про окремих конкурентів;
- порівняльна характеристика (*Comparative knowledge*) – інформація про схожість і відмінності різних конкурентів;
- характеристика ринку (*Market knowledge*) – розширена інформація про ринок, зокрема, про покупців, постачальників, канали збуту, технологію, конкуренцію усередині галузі, об'єднаннях учасників ринку тощо;
- власна характеристика (*Self-knowledge*) – інформація про свою фірму.



Рис. 4. Типи конкурентних характеристик і визначення ними стратегії планування прийняття рішень

Аналіз зазначених вище даних необхідний для побудови повної, всеохоплюючої картини ділового оточення компанії. Тільки на основі глибокого розуміння власного положення на ринку і знання суперників можна ухвалювати правильні рішення, які призведуть до досягнення ринкових переваг і захистять від загроз.

Завершальний етап частини процесу діяльності конкурентної розвідки – ухвалення рішення і стратегічне планування, яке повинно містити заходи, що дають змогу продовжувати моніторинг зовнішнього середовища і оцінювати результати виконаних кроків. Конкурентна розвідка дозволяє організаціям розробляти стратегії, які можуть бути використані для підтримки і посилення конкурентної переваги, для того, щоб утримувати лідерство і випереджати конкурентів на ринку.

Збирання конкурентної інформації можна порівняти із видобутком золота. Самородки трапляються вкрай рідко. Старателям доводиться просівати масу порожньої породи, поки він знайде крупичі золота, яке зробить всю цю роботу корисною.

Відпрацьовуючи навик пізнавати справжнє золото, аналітик конкурентної розвідки допомагає своїй компанії підтримувати конкурентну перевагу і досягати поставлені цілі. У протилежному випадку, компанія стає уразливою в навколишньому середовищі і, навіть раптово відкривши на родовище, замість того, щоб розробити золотоносну жилу, ризикує просто змити всі напрацювання разом з породою.

2. Комплекс переваг КР на підприємстві

Щоб виграти війну, необхідно розуміти свого ворога:

- його спосіб мислення;
- його плани;
- його слабкості;
- його сильні сторони;
- коли його можна атакувати;
- коли ризики почала атаки занадто великі;
- коли він планує зробити наступний крок.

У 500 році до н.е. великий китайський стратег Сунь Цзи написав у своїй книзі “Мистецтво війни”:

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

- Якщо ви не знаєте себе і свого ворога, то ви дурень і, поза сумнівом, потерпите поразку в кожній битві.
- Якщо ви знаєте себе, але не знаєте свого ворога, то одного разу переможете, одного разу програєте.
- Якщо ви знаєте себе і знаєте ворога, то переможете в кожній битві.

Однак, не завжди відразу очевидно, хто саме є вашим конкурентом. Свого часу компанія “Еппл Комп’ютерз” *Apple Computers* вирішила, що її головний конкурент – “Айбієм” (*IBM*) і не звернула уваги на програми майкрософт (*Microsoft*). Тим часом, життя показало, що саме *Microsoft* виявився основним конкурентом “Еппла”. У результаті “Еппл” втратив приватних користувачів, які почали вибирати собі не виробника комп’ютерного “заліза”, а операційну систему.

Ще одна історія розповідає [5] про нового керівника компанії “Паркер Пенз” (*Parker Pens*), який запитав у Ради директорів, хто є основним конкурентом Паркера. Новому управлінцеві відповіли, що це фірма “Шеффер” (*Shaeffer*), яка продукувала схожий товар. Керівник заперечив це. Тоді члени Ради директорів припустили, що ключовим конкурентом були виробники дешевих кулькових ручок. Керівник знов відповів: “Ні”. Правильною відповіддю було: “Запальничка “Ронсон” (*Ronson*)”!

Фірма “Паркер” провела дослідження, які показали, що в більшості випадків ручки використовуються як подарунок. Основною альтернативою під час вибору подарунка такого рівня виявився саме топовий бренд запальничок. Важливо було розуміти, що ринок якісних ручок був субсегментом ринку подарунків, і саме з цього треба було виходити, плануючи способи збільшення продажів продукції “Паркера”.

Отже, конкуренти бізнесу – це не тільки ті, хто пропонує той же або подібний продукт або послугу. Можна виокремити є чотири типи потенційних конкурентів:

- фірми, які безпосередньо пропонують подібні продукти або послуги;
- фірми, які пропонують актуальні альтернативні продукти або послуги;

- фірми, які могли б запропонувати подібні продукти або послуги в майбутньому;
- фірми, які могли б взагалі ліквідувати потребу в наявному товарі або послугі.

Компаніям слід брати на озброєння технологічні прийоми, які дозволяють проводити моніторинг кожної з цих груп конкурентів, щоб знати їх конкурентні переваги.

Проте на додаток до моніторингу нинішніх і потенційних конкурентів ефективна конкурентна розвідка повинна також спостерігати за діловим середовищем в цілому – на тій території, де є інтереси компанії, і де присутні її конкуренти.

Ті компанії, які краще за інших адаптувалися до цього навколишнього середовища, найближчі до успіху, і тому украй важливо спостерігати зміни зовнішньої обстановки і враховувати їх під час планування бізнесу. Такі зміни повинні враховувати технології, законодавство, економічні аспекти і ситуацію в соціальній сфері. Історія бізнесу переповнена випадками, коли компанії, проігнорувавши серйозні зміни в робочому середовищі, потерпіли крах.

Ось приклади таких історій:

- “O&M Хауссер” (виробник ляльки Ліллі) потерпів поразку через несприйняття погроз, створених закордонними фірмами;
- виробники лампових приймачів не врахували настання епохи транзисторів;
- виробники логарифмічних лінійок “зійшли з орбіти” через появу калькуляторів;
- компанія “Форд Мотор” (*Ford motor company*) не врахувала зміни в соціальній обстановці, коли запустила модель Едсель мотокари (*Edsel motorcar*) у 1957 р.

3. Наслідки ігнорування КР на підприємстві

Сьогодні навіть маленькі дівчатка знають про Барбі. Перша лялька Барбі була випущена у 1959 р. і з цієї миті її популярність стала стрімко рости. У першій Барбі були губи, нафарбовані червоною помадою, і нігті з червоним лаком, вищипані брови, світлі очі. Одягнена Барбі була в чорно-білий смугастий купальник. Сьо-

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

годні Барбі стала американським символом і прикладом видатного успіху її виробника – компанії “Меттел” (*Mattel*).

Легенда про ляльку Барбі свідчить, що Рут Хендлер (*Ruth Handler*) – одна із засновників гігантської компанії з виробництва іграшок) спостерігала, як її дочка Барбара бавилася паперовими ляльками. Хендлер використовувала Барбару як зразок дівчинки, яка у грі уявляє себе вже дорослою та втілює власні мрії, бавлячись ляльками. Насправді все було інакше.

У 1952 р. німецька газета Білд Зейтунг (*Bild Zeitung*) представила нового мультяшного персонажа Лілі, який моментально набув великої популярності. У серпні 1955 р. Рейнхард Бютейн (*Reinhard Beuthein* – творець Лілі) надумав втілити свою героїню в ляльку. Проте ця лялькова Лілі не була орієнтована на дітей. Вона завжди носила мінімум одягу і була секс-символом для німецьких чоловіків. Лялька спочатку замислювалася як жарт-сувенір для чоловіків, продавалася в тютюнових кіосках і барах. Основний виробник іграшок у Німеччині “О. і М. Хауссер” (*O&M Hausser*) отримав контракт на виробництво цієї іграшки. “О. і М. Хауссер”, окрім Лілі, виготовляв іграшкових солдатиків та інші іграшки з пластику. Лілі завоювала успіх не тільки у своєї цільової аудиторії – чоловіків. Ця нова лялька сподобалася також дітям і жінкам, при цьому для ляльки розробили різні варіанти одягу. Продажі Лілі відбувалися у всій Європі і, навіть, в Америці. Логічне: чому лялькою Барбі дівчатка бавляться і до сьогоднішнього дня, а Лілі майже забута?

У 1956 р. Рут Хендлер, її чоловік Еліот (співзасновник і директор “Меттел”) разом з їх двома дітьми, Барбарою і Кеннетом були у відпустці в швейцарському місті Люцерн (*Luzern*). Розглядаючи вітрини, Барбара, яка була тоді підлітком, показала пальцем на ляльку, що виглядала як доросла жінка. Це була Лілі. Хендлери купили три ляльки і, після повернення до США, відрядили до Японії співробітника своєї компанії із завданням знайти фірму, здатну виготовляти подібні іграшки. “Меттел” у той момент виготовляла іграшки для хлопчиків і розглядала Лілі як можливість вийти на ринок іграшок для дівчаток.

До 1959 р. “Меттел” закінчила розробку своєї нової ляльки, яка отримала ім’я Барбі, таке ж, як у Барбари – дочки Хендлерів.

Подібно до Лілі, Барбі була висотою 11,5 дюймів (близько 30 см). Проте Барбі виглядала безневинніше, точніше – менш сексуально. Її зовнішність у цілому була м'якша, а нові технології виготовлення, дозволили витонченіше виконати деякі дрібні деталі, зокрема пальці рук і ніг. Перший вихід Барбі в світ відбувся на Американській виставці іграшок у Нью-Йорку. З початку ентузіазму стосовно новинки продавці не виявили. Проте, могутня реклама протягом всього наступного року призвела до того, що маленькі дівчатка почали прохати своїх батьків купити їм ляльку Барбі. У результаті та швидко побила всі рекорди продажів.

У цей час у Німеччині “О. і М. Хауссер” нічого не знав про події у США. Фірма забула про необхідність здійснювати моніторинг ринку і це врешті призвело до повного її краху.

Рольф Хауссер вперше натрапив на Барбі в німецькому магазині іграшок у 1963 році. Є відомості, що Хауссер говорив: “Я нічого не знав про те, що відбувалося в Америці. У нас навіть не було радіо, а в газетах нічого не писали про Барбі”.

Виявивши першу Барбі, Хауссер відчув себе ображеним, ніби його ляльку просто вкрали. У наступному – 1964 р. Барбі офіційно з'явилася у Німеччині і “Меттел” поставила свій стенд на виставці іграшок в Нюрнберзі. Не дивлячись на це, Хауссер не зрозумів, що Барбі популярна, і вирішив, що “Меттел” дуже сильна. Спочатку Хауссер планував подати судовий позов про порушення своїх прав, проте замість цього продав патент на виробництво ляльки.

Ухвалюючи рішення вчинити так, Хауссер і його фірма не провели дослідження ринку і не оцінили успіх Барбі на той момент. Після тривалих переговорів Хауссер продав права дуже дешево, просто не уявляючи собі дійсної цінності Барбі. У результаті таких непередуманих і невідкріплених інформацією вчинків він згодом був вимушений продати і свою компанію, засновану його батьком і дядьком у 1904 році. Лілі була головним продуктом компанії і без доходів від цієї ляльки фірма незабаром опинилася в боргах і швидко збанкрутувала.

Багато компаній “горять” на тому, що не здійснюють моніторинг своїх галузевих ринків, зокрема, тих, які знаходяться в інших країнах.

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

“О. і М. Хауссер” була великою маленькою компанією. Ця фірма експортувала товари до всіх країн Європи, і, навіть, у США. Товари були представлені в більшості європейських країн і мали хорошу репутацію. Але власники німецької компанії поняття не мали про своє конкурентне середовище. Навіть, коли Хауссер побачив Барбі незабаром після її першої появи в Європі, він не почав аналізувати загрози і використовувати адекватну стратегію до цих загроз.

Безумовно, сорок років тому джерела інформації були не такими як сьогодні. Можна пробачити, що “О. і М. Хауссер” не знав нічого про події, які відбувалися Америці до 1963 р. Проте, після того, як він особисто натрапив на Барбі в магазині безпосередньо у Німеччині, це вже було прямим сигналом про те, що у Лілі з’явився серйозний конкурент. Правильним вчинком було б дізнатися якомога більше про новачка – компанію “Меттел” і популярність її продукту – ляльки Барбі. Поступивши так, “О. і М. Хауссер” зміг би зібрати інформацію, достатню для вироблення відповідної лінії поведінки. Ця інформація була йому доступна.

Якби Рольф Хауссер поклопотався оцінити положення з продажами Барбі в Америці (на вершині таблиці з іграшками з кількістю близько 350 000 проданих ляльок), він би зрозумів, що його компанія має “козир” під час переговорів з покупцями, оскільки представляє для них ласий шматок. Він розповідав, що спочатку попросив 1 % від прибутку, але “Меттел” йому відмовила. Не розуміючи дійсної ситуації, він визнав, що не може торгуватися. Гірше за те, він навіть не знав, наскільки важлива Лілі для його фірми і до чого призведе її втрата. Тому, віддаючи за жалюгідний гріш патент сторонній організації, він тим самим власноручно підписав своїй фірмі смертний вирок.

Історія з Барбі – показовий приклад того, наскільки важлива конкурентна розвідка і як небезпечно ігнорувати ретельне дослідження ринку.

4. Етичні норми ведення КР на підприємстві

Основна відмінність ділової (конкурентної) розвідки (Д(К)Р) від промислового шпигунства – пошук і отримання всієї необхідної

інформації виключно законними (з погляду норм існуючого права) методами.

Відмінністю ділової розвідки від промислового шпигунства є те, що Д(К)Р здійснюється в межах чинних правових норм і свої результати отримує завдяки аналітичному обробленню величезної кількості відкритих інформаційних матеріалів. Поява нових інформаційних технологій (мережевих структур типу *Internet*, комерційних баз даних, систем пошуку інформації тощо) і відносна дешевизна доступу до інформаційних ресурсів дають змогу аналітикам Д(К)Р підготувати якісні матеріали, придатні для ухвалення рішень керівництвом компаній. Методи промислового шпигунства орієнтовані на використання всіх доступних засобів отримання необхідної інформації, включаючи як пряме порушення законів (шантаж, підкуп, крадіжка, насильство тощо), так і неетичні методи (обман, розповсюдження компрометуючих відомостей, випитування тощо). Методи ділової розвідки виключають використання засобів, що спричиняють за собою кримінальну відповідальність і орієнтовані на цивілізовані способи ведення бізнесу. Проте межа між етичними і неетичними методами ведення ділової розвідки залишається досить розмитою. У міру зростання потреб в отриманні цінної ділової інформації зростає роль етичних норм. При виникненні проблем з отриманням інформації в підрозділі Д(К)Р з'являються стимули “зрізати кути” і порушити етичні обмеження. Іноді саме керівництво компанії штовхає на такі дії, оскільки для них неважливо, як отримана інформація, аби була лише виконана робота.

Дотримання законів, але зневага норм моралі (обман під час працевлаштування, переманювання провідних фахівців, отримання інформації зі “сміттєвих ящиків” конкурентів) під час ведення розвідки може призвести до непоправних наслідків (наприклад, *Microsoft* проти *Oracle* – осінь 2000 р., *Avon* проти *Mary Kay Cosmetic* – 1991 р.). В обох прикладах керівництвом фірм були найняті приватні детективи, які збирали ділову інформацію з “сміттєвих ящиків” конкурентів. Чи етично це? На дане запитання немає однозначної відповіді у професіоналів ділової розвідки. Якщо метод збирання інформації легальний, чи завжди він відповідає прийнятим етичним нормам? Все залежить від виховання співко-

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

бітника ділової розвідки. Люди, що вийшли з лав урядових служб, наприклад, працівники ЦРУ у відставці доволі часто думають і діють тільки з погляду “літери закону”. Якщо їх дії не виходять за рамки чинного законодавства, то вони вважають їх нормальними. Існують ситуації, за яких люди, що працюють в розвідці, виховані в академічному корпоративному середовищі, оцінюють свої вчинки виходячи з інших принципів, наприклад, прагнучи не потрапити на сторінки скандальної преси. Більшість професіоналів, що працюють у сфері ділової розвідки, не відновлюватимуть і не досліджуватимуть “сміття” інших організацій і не одурюватимуть людей під виглядом прийому на роботу. Вони вважають таку поведінку неетичною і неприйнятною.

Етичні міркування стають також надзвичайно важливими у міру того, як компанія розширює свій бізнес і починає ділові контакти з представниками зарубіжних країн. Загальноприйнятні стандарти ділової поведінки в різних країнах різні. Наприклад, у деяких країнах абсолютно легальна дискримінація при прийомі на роботу за ознакою статі. В інших країнах державні службовці чекають винагороди за тих, хто надає офіційні документи. Ця практика відрізняється від норм ведення бізнесу у розвинених європейських і північноамериканських країнах.

Ділова розвідка і комерційна таємниця. Важливо знати, що хоча протизаконно користуватися комерційними таємницями чужих компаній, у багатьох випадках ці компанії втратили право називати щось комерційною таємницею через свої власні необдумані дії. Наприклад, якщо компанія виходить з новим продуктом на ринок, вона повинна заздалегідь його запатентувати і проконтролювати, чи не існує інший виробник, який може розібрати цей продукт на частини і відтворити його під своїм патентом.

У вітчизняній практиці спостерігаємо багато таких випадків. Один з них трапився на заводі з виробництва залізобетонних конструкцій. Виробник втратив юридичне право, щоб говорити про спосіб виробництва залізобетонних виробів як про комерційну таємницю, тому що адміністрація заводу не поклопоталася про охорону виробничих приміщень і не проінформувала службовців про необхідність дотримання комерційної таємниці. Тому будь-

який відвідувач заводу міг оглянути виробничу зону і зібрати необхідну інформацію.

Етичні норми поведінки під час здійснення ділової (конкурентної) розвідки. Тлумачний словник Вебстера визначає етику як дисципліну, що має справу з добром і злом і з етичним боргом. Багато підприємств декларує правила етичної поведінки для своїх співробітників; насправді, в щоденній гонитві за прибутком етичні правила, зазвичай, не дотримуються. Кажучи про своє служіння високій моралі, багато менеджерів разом з тим знаходяться під величезним тиском обставин. Вони не повинні обмежувати можливості своїх підрозділів ділової розвідки зі збирання інформації певними рамками. Багато компаній нагороджують працівників підрозділів ділової розвідки за виконану ними роботу, але ніколи не заохочують їх за те, що ця робота виконана з дотриманням етичних норм. Можливість недотримання етичних норм поведінки під час збирання інформації адміністрація аргументує тим, що конкуренція за своєю природою неетична. Багато хто з менеджерів нової формації вважає, що було б неправильним зовсім не займатися шахрайством, якщо цим займаються конкуренти. Це питання є одним з найважливіших, тому що етика змінюється так само, як змінюється саме суспільство. Специфічним аспектом під час вивчення поведінки менеджера є необхідність враховувати психологію людини. Наприклад, хоча всі погоджуються, що працевлаштування службовців з конкуруючої фірми лише для того, щоб отримати їх промислові секрети, є неетичним, завжди можна переконати себе, що ви наймаєте цю людину тільки за його високий рівень кваліфікації. У більшості випадків люди переходять з компанії в компанію у пошуках нових можливостей всередині однієї галузі промисловості і практично неможливо довести зворотнє.

Дотримання етичних норм є не тільки правильним з моральної точки зору, але і економічно вигідним. Істотним стимулом для дотримання етичних норм є те, що можна вберегтися від судових позовів і витрат, що з ними пов'язані. Про це свідчать яскраві випадки, що відбулися з фірмами *Microsoft* і *Oracle*, *Avon* і *Mary Kay*. Другою причиною, яка стимулює до дотримання етич-

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

них норм поведінки є можливість зробити життя службовців спокійнішим і менш напруженим.

Знаючи вимоги, що ставляться до них суспільством, люди розуміють, що їм можна робити, а чого не можна. З них знімається відповідальність у прийнятті рішень. Третя причина – довіра до компанії і громадська думка. Цю тезу яскраво підтверджує ситуація, що склалася з одним підприємцем, який займався готельним бізнесом у Російській Федерації. Його репутація була заплямована, коли він скористався послугами консалтингової фірми, яка допомагала йому збирати інформацію про організацію готельного бізнесу в Росії. Запрошений ним “мисливець за головами” (*The headhunter*) провів декілька інтерв’ю з рядом менеджерів аналогічних компаній. Він поводився, на перший погляд, коректно, кажучи, що зараз для них є робота, проте він обіцяв їм її в майбутньому. Деякі з них згодом були найняті на роботу в компанію, проте, інтерв’юєр у результаті бесід отримав багато інформації про готельний бізнес, яку він би не зміг отримати жодним іншим способом. У деяких випадках обіцянкою роботи в майбутньому можна здобути багато секретів сьогодні.

Для правильної організації своєї діяльності компанії потребують власного набору етичних правил – *кодексу поведінки*. Існує ряд стандартів поведінки, пов’язаних із збиранням інформації. Більшість з них орієнтовані на наступні мінімальні вимоги, що дозволяють не порушувати закони різного рівня:

- уникнення незаконних спроб оволодіння чужою комерційною таємницею;
- уникнення незаконного отримання будь-якої інформації (незалежно від того чи становить вона комерційну таємницю) від конкурента силою або обманом;
- відмова від протиправних дій (наприклад, порушення чужого права власності або перехоплення телефонних розмов) під час збирання інформації;
- повернення власникові конфіденційної та приватної інформації, отриманої випадково або ненавмисно. У разі отримання конфіденційної урядової інформації, державні органи повинні бути повідомлені про порушення державної безпеки;

Варто наголосити на тому, що придбання інформації, про яку ви не знаєте, що вона “крадена”, або отримання секретної інформації, про конфіденційність якої ви не знаєте, не є порушенням закону. Проте, після того, як ви дізналися про її протизаконне придбання, неповернення власникові або використання її у власних цілях, це вже може розглядатися як порушення.

Важливо, щоб перед початком здійснення діяльності підрозділом ділової розвідки компанії, його керівник представив директорові компанії “Етичний кодекс ділової розвідки”, який був би складовою частиною “Етичного кодексу компанії” (якщо він існує). Насправді, специфіка кодексу ділової розвідки повинна полягати в тому, що в ньому вказуються види інформації, які можна збирати і які не можна збирати, а також наводяться дозволені та недозволені методи збирання інформації. Кодекс також повинен включати положення про поведінку співробітників підрозділу ділової розвідки при випадковому отриманні забороненої інформації, наприклад, конфіденційних даних або особистих листів.

Протягом тривалого часу прихильники етичної поведінки стверджують, що порушення норм моралі та зниження етичних стандартів суспільства призведе до величезних витрат на забезпечення його безпеки. Як аргумент висувається теза, що у разі повсякденного нівелювання етичних стандартів, підприємцям доведеться більше платити, щоб захистити себе від агресивної тактики поведінки конкурента, яка може стати загальноприйнятною нормою поведінки у діловому світі, і тоді превентивні заходи можуть виявитися дуже дорогими. Відповідною аналогією може бути ціна, яку суспільство платить через те, що не дає всім дітям правильного виховання з дитинства. Суспільству доводиться витратити величезні кошти на утримання у в’язниці злочинця та усунення наслідків його злочинів, причому ці засоби значно більші, ніж було б потрібно для виховання законослухняного громадянина.

Необхідно зважати на те, що у разі стрімкого розповсюдження неетичної поведінки в діловому співтоваристві у вищого керівництва не буде іншого виходу, як обмежити інформацію для своїх співробітників. Це може призвести до недовір’я серед службовців і до небажання працювати з більшою ефективністю.

Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві

Обмеження користуванням службовим телефоном та обмежений доступ до внутрішньофірмової інформації для службовців компанії, бажаючих розширити свої знання, накладають очевидні перешкоди для внутрішнього обміну інформацією, життєво важливою для фірми. Коли дослідникам відмовляли у наданні інформації про проекти, над якими вони самі працювали, вони свідомо відмежовувалися від мотивуючої та творчої корисної інформації.

Варто пам'ятати, що для збирання необхідної інформації немає необхідності порушувати Етичний Кодекс. Існує думка, що 85 % інформації, яка Вам необхідна, знаходиться в суспільному користуванні. Інші 15 %, можливо, вам і не буде потрібно ніколи. Деякі аналітики говорять про 90 %.

Використовуючи експертний аналіз і притримуючись етичних норм, професіонали ділової розвідки в змозі виконувати свою роботу кваліфіковано і ефективно. Нижче, як приклад, наводиться Етичний Кодекс, складений американським "Суспільством професіоналів конкурентної розвідки" (*Society of Competitive Intelligence Professionals*) для своїх членів:

- постійно прагни збільшити пошану і визнання до цієї професії на всіх державних рівнях;
- виконуй свої службові обов'язки із завзяттям і старанністю, підтримуй найвищий рівень професійної майстерності та уникай всіх неетичних вчинків;
- залишайся вірним політиці компанії, її цілям та загальному курсу, а також виконуй обіцянки, дані своїй компанії;
- виконуй всі закони, що діють;
- під час ділового побачення надай всю інформацію, що стосується справи, включаючи приналежність до організації;
- дотримуйся правил роботи з конфіденційною інформацією;
- дій в повній відповідності з цими етичними стандартами під час роботи всередині компанії, під час ведення переговорів і у всіх ситуаціях, коли доведеться працювати за фахом.

Приватні служби і самостійні консультанти конкурентної розвідки повинні також оголосити, які види діяльності їм дозволені, а які заборонені та засуджуються ними. Наприклад, провідна американська компанія у сфері ділової розвідки *Fuld & Company*,

сформулювала свої власні етичні правила поведінки, названі “Десять заповідей легального збирання розвідувальної інформації”. За цими заповідями співробітники компанії не повинні:

- брехати, коли представляються;
- порушувати офіційну генеральну лінію компанії;
- записувати на диктофон розмову із співбесідником без його дозволу;
- пропонувати хабарі;
- встановлювати підслуховувальні пристрої;
- умисне вводити співбесідника в оману під час переговорів;
- отримувати від конкурента і передавати йому цінну конфіденційну інформацію;
- поширювати дезінформацію;
- красти промислові секрети;
- усвідомлено тиснути на співбесідника з метою отримання необхідної інформації, якщо це може піддати небезпеці його життя або репутацію;
- нарешті, вищий управлінський персонал повинен стежити за тим, щоб етичні норми дотримувалися не тільки в конкурентній розвідці, але і у компанії в цілому.

Етика роботи в мережі Інтернет. Мережеве співтовариство живе за своїми законами, яких необхідно дотримуватися. Хоча ці закони не регламентовані, “де-факто” вони все ж існують. Під час ведення розвідки в мережі і проведення *PR*-акцій (тобто виконання функцій ділової розвідки) необхідно дотримуватися певних правил, зокрема:

- під час збирання ділової інформації не видавати себе за іншу особу або організацію (реєструється під чужим, але відомим іменем);
- не займатися збиранням відомостей, що становлять комерційну таємницю конкурента (беручи участь в електронних конференціях);
- не переманювати провідних фахівців конкурента;
- не “забивати” сайти конкурентів;
- не публікувати компромат на конкурентів у будь-якій формі.

? Контрольні запитання

1. Структура процесу КР на підприємстві.
2. Моделі процесу ділової розвідки.
3. У чому полягає збирання інформації.
4. Як відбувається перетворення “сирої” інформації на продукт розвідки?
5. Як відбувається взаємодія із споживачем інформації?
6. Як здійснюється комплексне використання розвідки для ефективної перемоги над конкурентами?
7. Типи конкурентних характеристик і визначення ними стратегії.
8. Комплекс переваг КР на підприємстві.
9. Наслідки ігнорування КР на підприємстві.
10. Етичні норми ведення КР на підприємстві.

& Література

1. Андрианов В.И. Шпионские штучки и устройства для защиты объектов и информации: справ. пособ. / В.И. Андрианов и др. – СПб.: Лань, 1996. – 272 с.
2. Боттом Н.Г. Экономическая разведка и контрразведка: практ. пособ. / Н.Г. Боттом, Р.Р. Галатти. – Новосибирск: Диамант, 1994. – 416 с.
3. Мироничев С.М. Коммерческая разведка и контрразведка, или промышленный шпионаж в России и методы борьбы с ним / С.М. Мироничев. – М.: Смираб электроникс, 1995. – 216 с.
4. Р-система: введение в экономический шпионаж: в 2-х т. – М.: Hurntec publisher, 1996. – 944 с.
5. Хант Ч. Информация – основа успеха: разведка на службе вашего предприятия / Ч. Хант, В. Зартарьян. – К.: Укрзакордон-визасервис, 1992. – 160 с.
6. Доронин А.И. Бизнес-разведка / А.И. Доронин. – М.: Ось-89, 2003.
7. Живко З.Б. Конкурентна (ділова) розвідка в системі економічної безпеки: монографія / З.Б. Живко. — Львів: АПРІОРІ, 2008. – 192 с.

Тема 6

НОВИНИ ТА СОЦМЕРЕЖІ ЯК ІНСТРУМЕНТИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

План

1. Моніторинг новин.
2. Соцмережі як інструмент конкурентної розвідки.
3. Твіттер як інструмент конкурентної розвідки.

1. Моніторинг новин

Найпростіший спосіб бути в курсі подій на ринку – регулярно відслідковувати новини. При цьому потрібно розуміти, що новини це не тільки те, що публікується в Стрічці Яндексa, а набагато ширше. Будь-які повідомлення, що відображають зміни в ситуації на ринку, потрібно розглядати як новини. Зараз, коли практично у кожного є мобільний телефон, а у багатьох з доступом в Інтернет, люди стали основним джерелом оперативної інформації. Будь-яка подія може бути зафіксована випадковим свідком, сфотографованою або зафільмовано, викладеною в Інтернеті і прокоментованою. Від моменту події до моменту публікації перших відомостей про неї можуть минути лічені хвилини. При такій оперативності потрібна і відповідна оперативність у відстеженні подій, якщо того вимагає поставлена мета.

Для конкретного споживача інформації потрібно не знання “всього про все”, а конкретно окреслені дані. Та й “знати все про все” це скоріше утопія, ніж реальна мета – просто не вистачить ресурсів як фінансових і технічних, так і власного часу.

Джерела

Насамперед, потрібно зрозуміти звідки черпати інформацію. Адже контролювати всі сайти в Інтернеті неможливо. По-перше, їх багато; по-друге, їх кількість щохвилини збільшується. У цій

ситуації потрібно зрозуміти як відбувається поширення інформації, що потрапляє в Інтернет кількома шляхами:

- публікації спеціалізованих агентств, які мають власний штат журналістів, вишукують новини;
- публікації компаніями новин про себе (у вигляді новин, прес-релізів тощо);
- публікації приватних користувачів (блоги, форуми, чати, соцмережі).

Це і є ті групи джерел, активність яких потрібно буде відстежувати:

- агрегатори новин;
- сайти гравців ринку;
- сторінки експертів і зацікавлених осіб;
- платформи, де йде обговорення тем, пов'язаних з вашою темою (в т.ч. блоги, форуми, соцмережі);

Агрегатори новин

Це портали, що спеціалізуються на зборі та зручному висвітленні всіх новин. Їх досить багато і відслідковувати всі не вистачить ні сил, ні коштів. Тому потрібно вибрати найкорисніші. Питання: як цю корисність зрозуміти? Найпростіший і розповсюджений спосіб – це взяти з переліку ті портали, які перевіряються на корисність новини за деякий період (від одного дня до місяця залежно від інтенсивності поповнення новин та активності ринку) і на кожному порталі окремо порахувати кількість неповторюваних новин, що містять корисну для Вас інформацію. Ця цифра і буде показником корисності. Безумовно даний метод далекий від ідеалу, але він дозволяє прийняти обґрунтоване рішення, а не сподіватися на волю випадку.

На жаль, це не все – необхідно також врахувати ще деякі фактори. Перший – територіальний, мовний і національна близькість. Зрозуміло, що англomовний агрегатор приділяє більше уваги англomовним джерелам, а китайський агрегатор – китайським джерелам. Виходячи з територіальних, мовних і національних особливостей Ваших інтересів, треба робити висновки щодо вибору новинних агрегаторів як джерел постійної інформації.

Другий фактор – приналежність агрегатора певним структурам. Не секрет, що новини – це теж бізнес і він має персоніфікованих власників, причому великі промислові корпорації також є і власниками медійних ресурсів. На таких порталах ряд матеріалів (в т.ч. і новин) буде висвітлено з певною трансформацією. І це потрібно враховувати при виборі джерел. Оптимальний варіант у такій ситуації – зрозуміти, які гравці на ринку з якими медійними ресурсами пов'язані і використовувати в якості джерел інформації агрегатори кожного з гравців. Найбільш одіозні новини вони висвітлюватимуть із зручної для себе сторони і з невідгідної сторони для опонентів – саме ця різниця в подачі інформації, у швидкості її виходу та трактуванні і становить найбільший інтерес у подальших дослідженнях.

Третій фактор – регіональна близькість джерела до об'єкта інтересу. У даному випадку, на відміну від першого фактора, йдеться про ступінь обізнаності, а не про близькість позицій. Місцеві джерела, як правило, знають більше про ситуацію в їх регіоні, оскільки бачать, що відбувається власними очима.

Окремо потрібно сказати про агрегатори, що спеціалізуються не стільки на новинах, скільки на консолідації інформації зі ЗМІ та з офіційних джерел держави. Цікавим прикладом такого консолідатора є компанія Інтегрум, на порталі якої можна отримати інформацію з найрізноманітніших ЗМІ щодо об'єкта Вашого інтересу, що досить зручно і значно економить час.

Галузеві джерела

Це ті ж агрегатори новин, але не всіх, а новин Вашого ринку, Вашої галузі, Вашого сектора економіки. Тут значно менше “спільної” інформації і більше конкретики, причому конкретики іноді з глибинними подробицями.

Сайти гравців ринку

Це сайти компаній, які мають певний вплив на ситуацію на ринку, в т.ч. конкуренти, споживачі, постачальники, виробники обладнання. Загалом коло досить широке і потрібно вибрати найбільш значущих і/або потенційно небезпечних.

Крім розділу новин викликають зацікавленість прес-релізи (іноді їх виділяють окремо), інформація для акціонерів (це теж новини), інформація про керівництво. Весь сайт конкурента можна розглядати як джерело новин – кожную його сторінку. Адже зміна інформації на кожній сторінці такого сайту вказує на певні зміни всередині компанії, а для Вас це справжнісінька новина!

Галузеві on-line бази даних (БД)

Під даним типом джерел новин потрібно розуміти бази даних різноманітних регуляторів (в т.ч. і держорганів), які контролюють і регулюють відносини на ринку. Наприклад, видача ліцензій. Це спосіб регулювання або точніше захисту ринку від несумлінних гравців. Але для нас цікаво інше – ми можемо з деякою регулярністю перевіряти кому видавалися відповідні ліцензії і таким чином своєчасно виявити, що якась компанія отримала відповідну ліцензію. Це новина, яка тягне за собою ряд досліджень: що за компанія, хто за нею стоїть, на скільки вона небезпечна як конкурент і т.д.

Або у нашого конкурента закінчився термін дії ліцензії, а документи на продовження не подаються – теж привід для певних висновків.

Сторінки експертів

Це персональні сайти або сторінки на сайтах людей, які висвітлюють події на ринку і є визнаними фахівцями в даній галузі. Як правило, такі люди, крім того, що досить добре обізнані з ситуацією, ще й мають професійні зв'язки серед колег. Їм властива деяка “неорганізованість”, що висловлюється у схильності до обговорення внутрішніх проблем (технічних та організаційних) без урахування аспектів захисту інформації. Тому у них можна отримати не просто найсвіжішу інформацію, але і попереджуючу, що для розвідки вкрай важливо.

Платформи обговорення тем

Це форуми, блоги, соціальні мережі, Твіттер та інші електронні ресурси, де відбувається обговорення проблем ринку і які є джерелом інформації про проблеми галузі (ринку) в цілому,

про те, чим незадоволені Ваші клієнти, про те, чому не задоволені клієнти Ваших конкурентів. Причому все це в режимі реального часу, що дуже важливо.

Платформи незадоволених споживачів

Це спеціалізовані сайти, де споживачі залишають інформацію (частіше негативну) про постачальників товарів і послуг. Зрозуміло, що як і попередня група джерел, дані сайти мають всі недоліки “чорних списків”, але це не означає, що їх потрібно ігнорувати. Навпаки – за ними потрібно уважно стежити, але інформацію з них обов’язково треба перевіряти ще раз. Крім вказівки на можливі проблеми у Вас, у Ваших конкурентів або постачальників, такі ресурси допоможуть своєчасно виявити початок недобррозичливих PR-компаній.

Якщо потрібно працювати з джерелами на чужих мовах

Не варто забувати про іноземні джерела. Там інформації нітрохи не менше, а ймовірність появи критичної інформації мабуть що й вища. Але тут виникає складність у наявності мовного бар’єру. Однак це цілком вирішувана проблема. Послідовність дій практично та ж, що і в роботі з новинами рідною мовою:

- 1 – визначитися з ключовими словами і фразами;
- 2 – перекласти їх на зрозумілу мову;
- 3 – підібрати глобальні та локальні джерела з досліджуваної проблематики;
- 4 – організувати моніторинг.

З першим пунктом зрозуміло, тому переходимо до другого. Почнемо з англійської мови – глобальні новини з актуальної теми будуть англomовними. На початку варто спробувати простий переклад за допомогою он-лайн перекладача (наприклад, *Google*). Але цього буде недостатньо. Справа в тому, що існує ймовірність, що потрібний продукт (послугу, тему) на відповідній мові можуть позначати іншим словом (словотвір). Крім того, якщо використовується кілька слів, то можливий різний порядок їх поєднання та наявність між ними допоміжних слів. Це краще уточнити у професіоналів, наприклад, на профільних форумах.

Підбір глобальних джерел зводиться до пошуку новин у контексті переведених ключових слів і вивчення ресурсів, на яких вони виявлені. Якщо на ресурсі є більше однієї релевантної теми за невеликий період часу, то, швидше за все, потрібно вяснити, скільки часу моніторився такий сайт.

Підбір локальних джерел – це пошук джерел інформації в конкретних країнах, тобто пошук потрібно обмежувати саме досліджуваною країною. Таке обмеження можна організувати, заклавши у пошук крім ключового слова ще й назву країни або позначення національної доменної зони.

Як зрозуміти цінність новини?

Припустимо, з джерелами Ви визначилися і організували регулярне отримання потрібної Вам інформації. Далі потрібно вирішити наступну проблему – як не захлинутися в цьому інформаційному потоці.

Ця проблема пов'язана з двома особливостями поширення інформації в Інтернеті:

- новини дублюються;
- як би Ви не відбирали джерела, все одно до Вас буде потрапляти неактуальна інформація.

Про комп'ютерні програми, здатні допомогти у вирішенні даного питання, поговоримо нижче, а зараз обговоримо механізм (алгоритм) рішення проблеми видалення нерелевантної інформації.

Ключові слова

Це рішення ґрунтується на використанні ключових слів, що цілком обґрунтовано – адже працювати з текстом можна тільки спираючись на слова, як носії змістовності.

За версією Вікіпедії “Ключове слово – слово в тексті, здатне в сукупності з іншими ключовими словами висвітлювати зміст тексту. В Інтернеті використовується головним чином для пошуку. Набір ключових слів документа називають пошуковим чином документа. Набір ключових слів близький до анотації, плану і конспекту, які теж представляють документ з меншою деталізацією, але позбавлені синтаксичної структури”.

Питання в тому – як підібрати потрібні ключові слова, які дозволять максимально видалити інформаційний шум і зберегти корисну інформацію?

Спробуємо зробити це на простому прикладі. Припустимо, що ми представляємо інтереси якоїсь компанії; є два основні конкуренти, є два основних постачальники і десять найбільших споживачів. Як визначити ключові слова, здатні допомогти у відсіві інформації?

Якщо організуємо спостереження за ринком, то нам будуть цікаві всі висловлювання про основних гравців ринку. Такі вислови будуть містити перш за все назви цих гравців; значить назви – це ключові слова. Але висловлюючись про компанії, їх можна ідентифікувати не тільки за назвами, а використовуючи, наприклад, бренди, торгові марки, побутові або скорочені назви. Усе це будуть ключові слова. Крім того, ідентифікувати компанію можна, використовуючи ім'я керівника чи власника – це теж ключові слова. Якщо компанія використовує унікальну техніку, технологію, то їх назви теж можуть виступати в якості ключових слів.

Ключові фактори успіху

Що таке ключові фактори успіху? Відповідь на це питання добре висвітлено у працях А. Томпсона і А. Стріклєнд, зокрема, в їх книзі “Стратегічний менеджмент”, у якій класифіковані фактори успіху компаній і виділені звичайні та ключові фактори успіху (КФУ).

Наведемо найпоширеніші типи КФУ (за А. Томпсоном і А. Стріклєндом).

1. Фактори, пов’язані з технологіями:
 - компетентність у наукових дослідженнях (особливо у наукомістких галузях);
 - здатність до інновацій у виробничих процесах і в продукції;
 - роль експертів у конкурентних технологічних галузях.
2. Фактори, пов’язані з виробництвом:
 - ефективність низькозатратного виробництва (економія на масштабі виробництва, ефект накопичення досвіду);

- якість виробництва;
- висока фондовіддача;
- розміщення виробництва, яке гарантуватиме низькі витрати;
- забезпечення адекватною кваліфікованою робочою силою;
- висока продуктивність праці (особливо в трудомістких виробництвах);

- дешеве проектування та технічне забезпечення;
- гнучкість виробництва при зміні його масштабів і моделей продукції.

3. Фактори, пов'язані з розподілом:

- потужна мережу дистриб'юторів/дилерів;
- можливість доходів у роздрібній торгівлі;
- власна торгова мережа компанії;
- швидка доставка.

4. Фактори, пов'язані з маркетингом:

- добре випробуваний, перевірений спосіб продажів;
- зручний, доступний сервіс і техобслуговування;
- точне задоволення купівельних запитів;
- широта діапазону товарів;
- комерційне мистецтво;
- привабливі дизайн і упаковка;
- гарантії покупцям.

5. Фактори, пов'язані з кваліфікацією:

- видатні таланти;
- “ноу-хау” в контролі якості;
- експерти в галузі проектування;
- експерти в галузі технології;
- здатність до точної якісної реклами;
- здатність досконалого проектування і розробки нових продуктів і швидкого виведення їх на ринок.

6. Фактори, пов'язані з можливостями організації:

- першокласні інформаційні системи;
- здатність швидко реагувати на мінливі ринкові умови;
- компетентність в управлінні та наявність керуючих “ноу-хау”.

7. Інші типи КФУ:

- сприятливий імідж і репутація;
- усвідомлення себе, як лідера;
- зручне розташування;
- приємне, ввічливе обслуговування;
- доступ до фінансового капіталу;
- патентний захист;
- загальні низькі витрати.

На основі розуміння КФУ для Вашого ринку можна визначитися і з ключовими словами для Ваших новинних фільтрів.

Збирання і зберігання новин

Після визначення джерел, ключових слів необхідно організувати сам процес збору та обробки новин. Робити це можна і вручну, переглядаючи вранці новини на улюбленому ресурсі, але в сучасних умовах дуже висока ймовірність значних затрат часу. Необхідно максимально автоматизувати даний процес.

Отже, які рішення є для автоматизації роботи з потоком новин?

Стрічки новин

Це, як приклад, Яндекс-Стрічка (<http://lenta.yandex.ru/>). Досить зручний спосіб відбору і консолідації потрібних Вам матеріалів з Інтернету. Схожі інструменти є у багатьох великих Інтернет-порталів. До плюсів таких персональних агрегаторів потрібно віднести їх доступність з будь-якої точки планети, де є Інтернет і певну автономність роботи. Нема потреби, щоб Ваш комп'ютер був завжди включений і мав вихід в Інтернет – достатньо, щоб Ви з певною періодичністю забирали (проглядали) зібрані новини або переглядали пошту, куди будуть “складуватися” підготовлені огляди.

Аналогічний сервіс є в Гугл (<http://www.google.com/reader>). У нього свої особливості, свої плюси. Але є один недолік – як не крути, але він скерований виключно на англomовні тексти і не використовує, зокрема, морфологію української чи іншої слов'янської мови.

On-line RSS-рідери

Існує багато мережевих ресурсів, що спеціалізуються саме на зборі та поширенні новин, наприклад, *Subscribe* (<http://subscribe.ru>) або *Netvibes* (<http://www.netvibes.com/ru>). Крім цього в мережі є і так звані сервіси рекомендації новин. Наприклад *МoiСМi* (<http://moismi.ru/>). Їх теж можна розглядати як своєрідні агрегатори, але з розумінням, що отриманий результат вже відфільтрований “фільтром рекомендацій”, а значить інформація представлена раціонально.

Персональні РСС-рідери

Цей тип інструментів може бути як он-лайнний, так і встановлений на вашому комп’ютері. РСС-технології зробили можливим уніфікувати регулярні інформаційні потоки, тим самим полегшивши і прискоривши роботу споживачів новин.

Існує велика кількість різноманітних РСС-рідерів від простих і безкоштовних, до складних і дорогих. Але у всіх, крім ціни і складності освоєння, є спільні переваги і недоліки.

До переваг відноситься уніфікація і, як наслідок, простота та швидкість роботи.

Недоліки – відсутність розвиненої і зручної системи розподілу новин – системи рубрикації.

Спеціалізований софт

WebSite – Watcher (<http://www.aignes.com/>)

Це не РСС-рідер в чистому вигляді. Це програма спеціалізується на виявленні змін на зазначеній сторінці сайту, але зміни на ряді сторінок в Інтернеті це вже новина, яку не можна обійти увагою. Взяти ті ж контактні дані компанії або склад керівників. Зміни на даній сторінці будуть вказувати на зміни, які відбуваються всередині досліджуваної компанії. Тому даний інструмент розглядаємо як своєрідний збирач новин.

Аваланч (<http://www.tora-centre.ru/>)

Це програма розроблена Андрієм Масаловічем, і спеціалізується на зборі новин з різних сайтів, де є РСС-потоки і де їх немає, але є певним чином згруповані блоки інформації. Але най-

цікавіший фактор – спосіб висвітлення результату. У Аваланч – це Рубрики, матеріали в які потрапляють за заздалегідь уточненими Вами певними правилами.

СайтСпутнік (<http://sitesputnik.ru/>)

Це розробка Олексія Мильнікова. СайтСпутнік – це хороший метапошуковувач з можливістю підключення різних пошукових систем (РСС-рідер і рубрикатор у поєднанні).

2. Соцмережі як інструмент конкурентної розвідки

Особливості та поняття соцмереж

Соціальна мережа – інтерактивний багатокористувацький ресурс, контент якого наповнюється самими учасниками мережі. Ресурс являє собою автоматизоване соціальне середовище, що дозволяє спілкуватися групі користувачів, об'єднаних спільним інтересом. Власне те, що вміст створюється самими користувачами і становить інтерес для конкурентної розвідки. Адже пересічний дописувач у більшості своїй далекий від проблем захисту персональних даних і перебуває у впевненості, що написане ним будуть читати тільки добрі люди, тому пише все, що знає, про що чув, про що здогадується. І таких творців вмісту дуже багато.

Причини популярності

Людина потребує спілкування. А соціальні мережі дозволяють ще ефективніше це спілкування здійснювати. Соцмережі роблять спілкування можливим у будь-який зручний час, зручному місці і обстановці, незалежним від відстаней і кордонів. При необхідності можна “поліпшити” себе або створити ідеальну особистість. Тому популярність соціальних мереж зростає.

Зміна аудиторії

Популярність соцмереж зростає, а з популярністю росте і кількість користувачів. Мало того – йде вирівнювання аудиторії за віком – у соцмережі йдуть не тільки молоді, а й зрілі та літні люди з усіх соціальних шарів.

Активна аудиторія соціальних мереж, наприклад, у Росії до 2015 р. складе 76 мільйонів користувачів проти 31 млн на початок

2010 року, прогнозує *J'son & Partners Consulting*. А це велика частина населення. При такій кількості “генераторів контенту” просто верх нерозсудливості не використовувати соцмережі як джерело інформації.

Тенденції

Спеціалізація – розвиток тематичних (вузькоспеціалізованих) мереж (мереж, призначених під спеціальні завдання). І тут для конкурентної розвідки додаткові зручності – якщо потрібно дослідити специфічну область, то набагато ефективніше вивчити матеріал зібраний фахівцями в цій галузі...

Технологічний розвиток (наслідок конкуренції) – нові технології використовуються соціальними сервісами для своїх потреб та ефективнішого задоволення потреб зростаючої кількості користувачів.

Комерціалізація (монетизація) та впровадження в бізнес – використання можливостей соцмереж у бізнесі – це дійсно сильний тренд. І знову для конкурентної розвідки додаткові зручності – якщо бізнес у своїй діяльності використовує соціальні сервіси, то через них можна збирати інформацію про конкретний бізнес і впливати на цей самий бізнес.

Мобільність – “будь завжди на зв’язку” – це девіз сучасного суспільства і соцмережі не виняток.

Створення індивідуальних “хмар” – це ще одна зручність – всі свої матеріали завжди мати під рукою і не носити з собою кілька флешок.

Візуалізація всього, що тільки можна – наочність завжди зручна і для себе, і для оточуючих.

Соцмережі як джерело інформації

Що можна дізнатися у соцмережах? Відповідь досить цікава – можливості обмежені тільки знаннями користувачів даної мережі. Тобто (теоретично) у соцмережі можна дізнатися все, що знають всі її користувачі разом узяті. Воістину безмежні можливості для конкурентної розвідки. І цими можливостями потрібно користуватися, однак потрібно пам’ятати про спотворення

інформації та про дезінформацію. Тому одержувані в соціальних мережах дані потрібно перевіряти, а також вивчати автора цих даних на предмет його можливостей і зацікавленості.

Основне питання в тому, яким чином цю інформацію добути. Шляхів не так багато, але вони досить ефективні. Це пасивний спосіб (прямий пошук) і активний (спілкування).

Прямий пошук

Мається на увазі пошук, наприклад, за ключовими словами з використанням пошукових сервісів самої мережі або зовнішніх пошуковиків.

Дані про людину

Які дані про людину можна отримати у соціальній мережі? Так найрізноманітніші – все, що може про себе повідомити сам досліджувана людина або, що можуть сказати про неї інші люди.

Установчі дані людини – ПІБ, дата і місце народження, фото – люди самі часто їх висвітлюють: на одному форумі – дату народження, на іншому форумі – ім'я, на третьому форумі – ICQ і при цьому скрізь реєструються під одним ніком.

Компетенції – освіта, досвід роботи, досягнення. Часом з такими подробицями і деталізацією, що і трудова книжка не потрібна. І знову спрацьовує той же ефект – в одному місці один комплект, в іншому трохи змінений. Автор вже й забув, де і що записав, а матеріал залишився. Потрібно його тільки зібрати, порівняти і виявити цікаві неточності.

Зв'язки – родинні, товариські, робочі.

Особливості особистості – уподобання, хобі, погляди, переконання.

Матеріалу для дослідження достатньо. А якщо додати сюди ще й висловлювання на форумах, у блогах і мікроблогах, то фактично можна скласти повне уявлення про досліджуваний об'єкт.

Дані про компанію

Про компанії (організації) теж можна знайти у соціальних мережах чимало цікавого.

Контактні і установчі дані самої компанії. Їх залишають і офіційні представники компанії, і співробітники, і клієнти, кон-

куренти, постачальники. А при такому величезному і неконтрольованому колі поінформованих осіб у відкритий доступ потрапляють не тільки офіційні дані.

Внутрішня обстановка офісу, взаємини всередині колективу. Розміри офісу, його наповнення майном і співробітниками, активність цих співробітників і активність телефонних переговорів, присутність клієнтів і робота з ними, корпоративний стиль – все це є непрямою вказівкою на розміри і прибутковість компанії. І все це можна дізнатися за допомогою соціальних мереж.

Місця проведення корпоративних заходів та стиль проведення таких заходів теж дають матеріал для аналізу стану компанії.

Ресурси організації (фінансові, майнові, адміністративні) так чи інакше можуть стати зрозумілі, якщо використовувати можливості соціальних мереж.

Дані про продукт (послугу)

Про продукт (товар або послугу) теж можна дізнатися досить багато в соцмережах. Адже цей самий продукт хтось робить, хтось споживає і всі вони цілком можуть бути користувачами соціальних мереж.

Якщо подивитися уважно

До матеріалу в соцмережах потрібно ставитися дуже уважно, оскільки відповідь на Ваше апитання може опинитися в самих різних, часом несподіваних місцях. Іноді досить просто набрати ключове слово в пошуковик, іноді “побродити” по посиланнях, іноді поставити запитання “в нікуди” або конкретному користувачеві, а часом просто спостерігаючи за розвитком подій або переглядаючи фотографії.

У фотографіях

Взяти, наприклад, фотографії, які розміщують користувачі у своїх профілях. Що люди розміщують? Правильно – те, що вони вважають гідним, важливим, цікавим. А чим, зазвичай, хваляться? Майном, причетністю до події, зв’язком з важливою людиною. До фотографій потрібно ставитися дуже уважно, особливо до дрібних деталей на задньому плані, на яких може виявитися корпоративна

візитка, календар, елемент корпоративного стилю, шафа з встановленими в ряд справами, на корінцях яких назви проєктів.

В особистих повідомленнях

Потрібно уважно прочитати всі повідомлення об'єкта і об'єкту адресовані. У них можна “виловити” масу цікавого.

Дата народження об'єкта стає надбанням Інтернету відразу, як тільки його привітали “у прямому ефірі”. Адже вітають найчастіше в день народження, і дуже рідко трохи пізніше.

Факти біографії (а також участь у подіях) також частенько стають об'єктом обговорення або підтрунювання.

Зв'язки з іншими людьми або організаціями досить легко виявляються через згадку у спілкуванні або обговоренні їх особливостей.

Якщо поспілкуватися

У соцмережах сконцентровано величезну кількість інформації і з кожним днем її стає більше. Але ще більше інформації є у користувачів соціальних мереж, яку вони не опублікували, але якою володіють. Питання в тому, як отримати доступ до цієї інформації?

Способів отримати доступ небагато:

запитати безпосередньо;

спровокувати обговорення актуального питання.

Запитати прямо теж можна по-різному. Можна від свого імені, можна від імені “віртуальної особистості” або аноніма. Все залежить від ситуації і мети.

Як шукати об'єкт: прямий пошук

Це пошук особистої сторінки за допомогою вбудованої пошукової системи а збігом кількох ознак (ПІБ + дата народження; чи ПІБ + місце проживання). Такий пошук по-різному організований у різних мережах, але він є скрізь, оскільки такий пошук є фундаментом розвитку даної мережі. Що робить людина вперше створивши сторіночку в соціальній мережі? – Правильно – шукає своїх друзів, щоб з ними налагодити контакт. А як це зробити окрім пошуку? От і для конкурентної розвідки такий пошук є досить зручним інструментом досліджень.

Шукати можна за ім'ям та прізвищем (це є в усіх мережах), можна обмежувати вибірку віком або датою народження, місцем проживання чи іншими ознаками. При цьому потрібно знати і використовувати особливості внутрішніх пошукових систем соціальних мереж, в тому числі і оператори цих систем.

Взяти, наприклад, “Однокласники”. У них використовується внутрішня пошукова система, яка вміє працювати з операторами (з оператором “квадратні дужки” або з оператором “нижнє підкреслювання”). І використовуючи ці оператори можна в ряді випадків полегшити пошук.

1. Літери, що чергуються. Бувають випадки, коли нам не відомо, яка буква стоїть в імені тієї чи іншої людини. Може ми просто забули або не знали. Можливо користувач міг написати своє ім'я по-різному. Наприклад, Лейсан і Ляйсан. Що б нам не ламати голову, і не підбирати потрібний критерій годинами необхідно скористатися квадратними дужками. Це робиться таким чином: Л [ея] йсан. Вводячи в пошук подібне ім'я, ми зможемо знайти всіх, хто підходить під вимогу. Система автоматично буде чергувати букви, перевіряючи і тих, і інших.

2. Якщо ж Ви взагалі не знаєте жодної з букв в імені користувача, то тут доведеться скористатися іншим варіантом. Скажімо, Ви точно пам'ятаєте, що Вашу подругу дитинства звали наче Машею, але не впевнені, що саме так. Можна вписати ім'я наступним чином “_аша”. Тоді система почне підбирати замість нижньої риски всі можливі букви і отримані комбінації. Тобто: Даша, Маша, Саша тощо. Так що, як бачите, це дуже корисна функція для пошуку.

У Фейсбук виявлено один оператор роботи з пошуком. Це “|” (вертикальний слеш) – логічне “АБО” – допомагає вивести результати, які містять хоча б одну частину пошукового запиту.

Крім пошуку вбудованим пошукувачем соціальної мережі, можна скористатися “великими” пошукачами (*Google*, *Яндекс*). Справа в тому, що останнім часом окреслилася тенденція у соц-

мережах відкривати дані користувачів для індексації пошуковиками. Але часто проблема полягає у великій кількості співпадінь. При пошуку через глобальні пошукові системи можна скористатися їх операторами для обмеження пошуку потрібної соцмережею.

Крім цього в Інтернеті досить багато спеціалізованих сервісів для пошуку у соціальних мережах. Наведу кілька прикладів:

Poiski

<http://www.poiski.ru>

Російськомовна система пошуку людей. Сервіс пропонує детально описати, кого саме користувач шукає.

123people

<http://www.123people.com>

У пошуковій видачі даного сервісу будуть показані соціальні мережі, результат пошуку у блогах і фотохостингу, у посиланнях і мікроблогах, відео, а документами, доменами, телефонними номерами, електронними адресами та ін.

У результаті на сторінці з результатами пошуку буде розміщено кілька блоків. Це блоки з фотографіями і картинками, електронними адресами, телефонними номерами, посиланнями, публікуються навіть теги, пов'язані з людиною.

Youname

<http://www.youname.com>

Пошук за профілями і повідомленнями користувачів конкретних соціальних мереж *MySpace, LinkedIn, Friendster, Windows Live Spaces, Bebo, Digg, Match, Xanga, YouTube, FaceBook, LinkedIn, Yahoo 360, Flickr, Friendster*.

Шукаються точні співпадіння імені та прізвища, враховується і соціально демографічна інформація: стать, вік, розташування, різновид діяльності.

Wink

<http://wink.com>

Пошуковик індексує тільки “соціальні” сайти, де інформація забезпечується тематичними тегами. Пошук здійснюється з відфільтрованої і класифікованої інформації.

Замість автоматичних алгоритмів ранжирування і фільтрації пошук враховує колективний розум тисяч людей, які самостійно класифікують інформацію і вручну позначають найбільш релевантні посилання.

Можна деталізувати запит за допомогою різних слів, які зустрічаються в профілях користувачів, – інтересів, музики і т.д.

Bing – social

<http://www.bing.com/social>

Пошуковик від Microsoft.

На перший погляд справляє гарне враження – коректно шукає в Інтернеті.

Microsoft домовилися з *Facebook*, тому пошук йде, насамперед, тут.

Чомусь для пошуку треба змінити країну на США, напевно, у них з мовними версіями поки проблема.

Групи

Це пошук об'єкта в групах, утворених користувачами (робота, навчання, місця відпочинку, місця служби, групи за інтересами і за захопленнями). Якщо, наприклад, відомий період роботи об'єкта в певній організації, то можна вивчити відповідну групу користувачів і за додатковими ознаками визначити шуканий об'єкт.

Запитати у знайомих людей

Якщо про об'єкт мало інформації, але є люди, які знають об'єкт – чому б не поцікавитися у них. Зрозуміло, що задавати “питання в лоб” не потрібно, хоча навряд чи таким способом отримаєте шукане. А ось через опосередковане спілкування або за допомогою обговорення “родинних” тем – цілком можна.

Такий пошук можливий тільки в соціальних сервісах – у сервісах, де відбувається спілкування між учасниками. Саме спілкування є основою даної технології пошуку об'єкта.

Можна, знаючи, що об'єкт визнаний знавцем певної теми, спровокувати спілкування з цієї проблематики, підібравши заздалегідь елемент, складний для узгодження. Через якийсь час,

звертаючи увагу саме на спірний момент, Ви досягнете того, що або звернуться до об'єкта, або порадять звернутися до нього. А це відмінний привід познайомитися не насторожуючи. Загалом – то старий випробуваний спосіб, перекладений на платформу соціальних мереж.

Провокування самого об'єкта

Якщо відомі інтереси об'єкта, то можна підштовхнути об'єкт до відповідної реакції на Ваші дії (висловлювання) і тим самим ідентифікувати. Можна діяти за вказаною вище схемою – потрібно тільки знати, що тема його дійсно зацікавить. І тоді або обговорюючи цікаві для об'єкта питання, чи розмірковуючи про них і роблячи “помилкові” судження і висновки, можна домогтися того, що об'єкт вступить у діалог.

Соцмережі як спосіб поширення інформації

Крім збору інформації соціальні мережі дозволяють ефективно поширювати інформацію. Це як слух у великому селі – якщо його підхопили слухачі, то він буде розповсюджуватися сам. Саме цією властивістю “великого села” і відрізняється робота з аудиторією в соцмережах. Безумовно, є ще ряд особливостей, таких як доступність, швидкість, і простота “виходу” на потрібний об'єкт. Але саме ефект “великого села” робить соціальні мережі унікальним інструментом поширення інформації.

Головне пам'ятати, що ця поширювана інформація буде кимось прочитана, перевірена і використана. Цілком можлива ситуація, коли інформація, поширювана “оратором”, зможе почати працювати проти нього самого.

Що може бути поширене

Інформація про людину – звичайно так. Немає нічого простіше як поділитися з оточуючими знаннями про людину, яка цікавить багатьох. Інша справа, що таке розповсюдження, за певних умов можна назвати наклепом або образою. І такі дії підпадають під відповідні статті Кримінального кодексу.

Інформація про компанію може бути поширена через соціальні мережі. Особливо, якщо компанія відома. Але тут знову діють ті ж обмеження.

Інформація про продукт також може бути поширена через соціальні сервіси у вигляді висловлювання думок, суджень або під виглядом обговорення досвіду використання.

Як можна поширювати

Пряма публікація

Мабуть найпростіший спосіб розповісти всьому світу. Це публікація потрібної Вам інформації “на стіні” в профілі або в блозі, або на форумі. Зрозуміло, що просто вивішування тексту саме по собі є малоефективним. Але в деяких ситуаціях і цього достатньо. Особливо якщо інформація, як кажуть “гаряча” або дуже обговорювана.

Щоб домогтися більшого ефекту від простої публікації потрібно зробити так, щоб цей матеріал прочитало якомога більше людей і ці самі читачі захотіли б цієї інформацією поділитися. У цьому випадку почнеться самопоширення матеріалу.

Про те, як зробити свій матеріал “затребуваним” є цілі наукові дослідження, не кажучи вже про приватні думки.

Поширення через спілкування

Це власне участь у спілкуванні (обговоренні) і розповсюдження потрібної Вам інформації саме за допомогою висловлювання своїх міркувань. Такий спосіб поширення вимагає дещо більшого часу ніж проста публікація. Крім того, потрібно володіти навичками власне спілкування в соціальних мережах. Але саме такий вид спілкування дозволяє викликати у співрозмовника більше довіри та зацікавленості.

Поширення створенням груп

Це не що інше як створення об’єднань користувачів (груп), спеціально орієнтованих на Ваші завдання. Наприклад, група незадоволених сервісом якоїсь компанії дозволить досить ефективно поширювати інформацію про цю компанію вигідну саме Вам. Мало того, Ви зберете разом ряд однодумців, які самі почнуть ретранслювати Вашу інформацію, що підсилить ефект.

Створення видимості масовості руху

Це створення достатньої кількості ботів, які висловлюються однаково за актуальною проблематикою. У користувача, в результаті, створюється враження, що дуже багато людей підтримують Вашу точку зору і спрацьовує інстинкт “стадності”.

Що потрібно для підвищення ефективності розповсюдження?

Розуміючи, що і як можна робити з інформацією в соц-мережах, є сенс обговорити те, які завдання може вирішувати конкурентна розвідка за допомогою соціальних мереж. Або іншими словами – для чого це можна використовувати. Почнемо з простих і зрозумілих напрямків.

Для первинного збору інформації

Про людину

Дійсно – коли сервіси називаються соціальними, значить люди на них обмінюються знаннями, значить інформація про цих самих людей там є. А раз так, то є сенс спробувати її позбирати. Що можна дізнатися в соціальних мережах про людину? Та практично все.

Компетенції – де вчився, на кого, наскільки успішно, де працював, ким і як довго, які досягнення, в яких заходах брав участь. Це хороший матеріал для розуміння рівня підготовки об’єкта, його особистих можливостей, спеціалізації.

Зв’язки – споріднені (ближнє і далеке коло), взаємини з ріднею, професійні, дружні. Така інформація про об’єкт потрібна для визначення його адміністративного, кримінального ресурсу, для визначення, через кого можна на нього вийти або вплинути.

Особливості особистості – його уподобання, хобі, захоплення, погляди, переконання. Це допоможе у прогнозуванні його поведінки, реакції на ті чи інші дії, визначенні відповідних кроків або напрямів впливу.

Місця перебування – місця відпочинку, місце проживання, місце роботи, де вважає за краще зустрічатися або проводити час. Корисні дані для визначення, де його можна “перехопити”, де можна організувати “випадкову” зустріч.

Про компанію

Раз вже є в соціальних мережах люди, значить вони можуть розповісти про організації, в яких працюють або працювали, з якими взаємодіяли.

Хто співробітники, хто ТОПи, хто виконавці, як з ким зв'язатися. Ці дані залишають і їх володарі і сторонні люди, до яких відносяться в тому числі і скривджені співробітники, і незадоволені клієнти.

Внутрішня обстановка офісу, взаємини всередині колективу. Розміри офісу, його наповнення майном і співробітниками, активність цих співробітників і активність телефонних переговорів, присутність клієнтів і робота з ними, корпоративний стиль – все це є непрямою вказівкою на розміри і прибутковість компанії. І все це можна дізнатися за допомогою соціальних мереж.

Місця проведення корпоративних заходів та стиль проведення таких заходів теж дають матеріал для висновків щодо компанії.

Ресурси організації (фінансові, майнові, адміністративні) так чи інакше можуть стати зрозумілі, якщо використовувати можливості соціальних мереж.

Про подію

Про події теж можна багато чого довідатися за допомогою соцмереж, адже учасники подій це люди які користуються соціальними мережами, у тому числі і для обговорення:

Що, де, коли відбулося – причому з різних точок зору і ставлення до події.

Хто учасники та суть події – і знову можна отримати думку всіх сторін.

”Підводні” течії і неявні сили, залучені в подію можуть бути ідентифіковані як самими визначниками подія, так і Вами на основі аналізу медіа-активності різних груп.

Наслідки явні і неявні можуть бути з'ясовані прямим спілкуванням з учасниками та свідками, а також на основі даних прояву інтересу до події різних сил.

Для організації зустрічі з особою, що ховається

Часто виникає ситуація, коли Вас зацікавив об'єкт, але він ухиляється від зустрічі. Наприклад, боржник, який не хоче розплачуватися за боргами. Часом досить поспілкуватися з таким “ухильником” на власні очі і проблема вирішується, але складність саме в тому, що об'єкт не йде на контакт.

У такому випадку можна використовувати соцмережі для організації такої зустрічі:

1 – “витягнути” об'єкт на зустріч з Вами;

2 – зрозуміти, де і коли об'єкт буває і відвідати це місце в потрібний час.

“Витягнути” об'єкт на зустріч

Для цього потрібно зацікавити об'єкт у зустрічі. Якщо об'єкт захоплений колекціонер – запропонувати йому рідкісний екземпляр того, що він колекціонує. Але для початку потрібно вивчити об'єкт і зрозуміти, що ж йому цікаво, чим він дійсно захоплений, за допомогою чого його можна стимулювати до зустрічі.

З'явитися в місці його перебування

Це дещо простіше – потрібно вивчити об'єкт і зрозуміти, де він буває. Куди і в який час ходить займатися спортом, які клуби відвідує, де вважає за краще обідати.

Для розуміння, що думають люди

Як це не парадоксально звучить, але соцмережі дозволяють зрозуміти, про що думають люди. Така можливість є наслідком того, що користувачі (в основній своїй масі), спілкуючись у соцмережах, мало замислюються про приватність і розповідають все, що знають і думають. Фактично робота з соцмережами для конкурентної розвідки стала аналогом зовнішнього спостереження і “знімання” інформації з каналів зв'язку в державній розвідці. Це не що інше як потайне спостереження за об'єктом і підслуховування його спілкування.

Що думають клієнти про Вашу компанію, продукт, послугу

За допомогою *Twitter* можна збирати відгуки людей про продукт Вашої компанії. Це дає можливість своєчасно виявляти потенційні проблеми.

Що кажуть клієнти, що радять, як відгукуються... Такі повідомлення, зазвичай, ділять на “позитив”, “негатив” і “конст-

руктив” (рекомендації та поради щодо поліпшення продукту, сервісу, обслуговування).

Таке спостереження можна робити за назвою компанії. Якщо у компанії є кілька варіантів назви (повна, скорочена, латинська, побутова, сленгова), то потрібно використовувати все.

Запит виходить не простий, але розширений пошук Твіттера дозволяє створювати складні конструкції. А далі потрібно з певною періодичністю читати результат відбору і робити висновки.

Що думають клієнти про Вашого конкурента і його продукт, послугу

Немало цікавого приносить і спостереження за відгуками про продукт компанії-конкурента. Фактично дії ті ж, що в попередньому випадку, але об’єктом виступає вже конкурент.

Такі відгуки про свій продукт і продукт конкурента – це невичерпне джерело ідей щодо вдосконалення свого продукту і створення з нього дійсно необхідного клієнтам.

Які потреби клієнтів

Спостереження за спілкуванням клієнтів може дати інформацію про нові потреби, під які ще не створений продукт або які не цілком задоволені. А це не що інше як виявлення нових вільних ніш на ринку.

Про що думають ТОПи конкурента

Спостереження у Твіттері за повідомленнями ТОПів конкурента і/або його ключових фахівців дозволяє вчасно дізнатися про заплановані зустрічі та переговори, про нові продукти і розробки.

Відбувається це не тому, що керівники конкурента безтурботні люди. Причина в іншому. Ви “виловлюєте” уривки інформації (пазли), які самі по собі можуть і не нести високої конкурентної цінності, але Ви їх розглядаєте не окремо, а стикуєте один з одним (складаєте в картинку). А ця картинка вже дозволяє зрозуміти плани, задумки тощо.

Для формування думки

Природно, що поширюючи інформацію Ви впливаєте на людей, які читають Ваші повідомлення. А раз так, то можливо не просто розповідати, а впливати цілеспрямовано, формуючи вигідне Вам уявлення.

3. Твіттер як інструмент конкурентної розвідки

Що таке Twimмер

Твіттер (англ. *Twitter* – “чирікати”, “щебетати”, “базікати”) – система, що дозволяє користувачам відправляти короткі текстові замітки (до 140 символів), використовуючи веб-інтерфейс, SMS, засоби миттєвого обміну повідомленнями або сторонні програми – клієнти. Відмінною особливістю Твіттера є публічна доступність розміщених повідомлень, що ріднить його з блогами (з Вікіпедії).

Twitter не просто дає можливість залишатися на зв’язку з друзями цілодобово або вести мікроблог про свої подвиги і про все на світі, не відриваючись від поточних справ. Твіттер перетворився на найпопулярніший пошуковий механізм з урахуванням людського фактора.

Основна перевага *Twitter* у швидкості публікації та отримання відповіді, доступності сервісу і в охопленні аудиторії. Все, що там написано, буде тут же прочитане і поширене в найближчі хвилини після публікації, якщо виявилося цікавим, корисним, важливим. А вподобане (з різних причин) буде багаторазово продубльовано і поширено ще ширше в маси.

Це робить Твіттер унікальним і зручним інструментом для вирішення цілого ряду завдань.

Twimмер і КР

Можна провести аналогію між спостереженням за повідомленнями в *Twitter* і підслуховуванням розмов. Фактично користувачі спілкуються між собою, найчастіше забуваючи, що можуть бути прочитані сторонніми людьми, або перебуваючи в повній впевненості, що написане ними в Твіттері в різний час і з різних причин не може бути об’єднане і проаналізоване. Тому пасивне спостереження за таким спілкуванням схоже на “про-слушку” (у термінології силовиків).

А якщо врахувати основні переваги *Twitter* (швидкість, доступність і охоплення), то інструмент виходить достатньо ефективним. Мінімум витрат, доступність у будь-який час, швидкість вирішення завдань і значне охоплення роблять Твіттер якісним інструментом отримання і поширення інформації.

Як використовують Twitter

Twitter використовують по-різному, експлуатуючи його особливості та переваги. Сфери застосування найрізноманітніші – від персонального планування до соціологічних досліджень. Причому це не забирає багато часу – головне залишатися на зв'язку.

Читання новин

Twitter використовують як альтернативу РСС-потокам. Зараз вже багато компаній та особи дублюють анонси своїх новин у Твіттері. Це дуже цікавий і перспективний формат подачі інформації.

Інформування про події

Twitter використовується і для розповсюдження новин. Наприклад, для оперативної відправки інформації з “місця подій”.

Двосторонній зв'язок із співробітниками, клієнтами

Twitter використовують для організації двостороннього зв'язку всередині компанії, з віддаленими співробітниками, з клієнтами. Це виходить просто і оперативно, що робить такий спосіб зв'язку досить ефективним. Для конкурентної розвідки таке спілкування представляє особливий інтерес.

Управління групами людей і координація їх дій

Twitter використовують для управління. Для управління людиною або групою людей шляхом передачі команд. Таким чином координують дії між групами фанатів, між активістами на масових заходах, між менеджерами на виставках. Мало того – вже є софт, який дозволяє здійснювати управління технікою за допомогою передачі команд через Твіттер.

Пошук клієнтів

Природно, що спостерігаючи за повідомленнями у *Twitter* можна виявляти і потенційних клієнтів, які потребують або шукають Ваш продукт.

Персональний брендинг

Twitter – це соціальна платформа, створена саме для взаємодії людей. *Twitter* – це хороший спосіб заявити про себе, про свої

послуги, привернути увагу до себе, до проблем, до ситуацій, для того, щоб налагодити зв'язок з новою аудиторією і для того, щоб відновити зв'язок зі старою.

Можливість дізнатися думку людей з конкретної проблеми

За допомогою *Twitter* можна швидко отримати думку людей з приводу того, як виглядає Ваш веб-сайт, наскільки хороша нова упаковка товару, наскільки затребувана послуга. Ви можете дізнатися їхню думку, попросити поради, проконсультуватися. Фактично за допомогою Твіттера можна задіяти “колективний розум”.

Наймання співробітників

Twitter використовується і як інструмент пошуку співробітників через відповідне оголошення і спілкування з претендентами.

Розширення кола корисних знайомств

Природно, що в ході спілкування у *Twitter* з'являються нові контакти, зв'язки, знайомства.

Тайм-менеджмент, аналіз і планування

За допомогою *Twitter* ведуть детальні нотатки про те, що роблять у дану хвилину і що планують зробити таким чином можна проаналізувати робочий день, знайти вузькі місця, зрозуміти, де витрачено час даремно, а на що пішло найбільше часу. Деякі використовують *Twitter* в якості персонального планувальника, просто додаючи в нього завдання на найближчий час. У принципі, це досить зручно. Тільки викреслювати виконані завдання не варто. А уявляєте, які широкі можливості в цьому випадку для конкурентної розвідки?

Призначення зустрічей

За допомогою *Twitter* також призначають зустрічі. Адже за наявності такого оперативного каналу обміну інформацією, дуже легко влаштувати якусь зустріч. Якщо, звичайно, той, з ким плануєте зустріч, також використовує Твіттер. При цьому це може бути неформальна зустріч людей з однієї галузі, робоча зустріч, дружня вечірка. А як це цікаво для конкурентної розвідки.

? Контрольні запитання

1. Для чого відслідковують новини у процесі ведення конкурентної розвідки?
2. Групи джерел, активність яких потрібно відстежувати у новинах?
3. Як потрібно працювати з джерелами новин на чужих мовах?
4. Як зрозуміти цінність новини?
5. Які Ви знаєте ключові фактори успіху збору інформації?
6. Поняття та особливості соцмереж?
7. Соцмережі як джерело інформації у конкурентній розвідці?
8. Процес поширення інформації через соцмережі?
9. Причини використання соцмереж у конкурентній розвідці?
10. Соцмережі як джерело думки клієнтів про компанію, продукт, послугу?
11. Твіттер як інструмент конкурентної розвідки?

& Література

1. Деревицкий А. Коммерческая разведка / А. Деревицкий. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]; – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. учеб. для вузов по специальности “Менеджмент” / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М), 2001. – 528 с.
4. Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы / Ю.В. Курносов, П.Ю. Конотопов. – М.: Издательство “Русакс”, 2004. – 550 с.
5. Лирик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І.В. Лирик, О.В. Кудирко. – К.: КНЕУ, 2010. – 313 с.

6. Менеджмент безпеки масових заходів: конспект лекцій / [М.Й. Штангрет, І.С. Керницький, М.І. Копитко, З.Б. Живко]; за ред. М.І. Копитко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 169 с.

7. Нежданов И.Ю. Технологии конкурентной разведки / И.Ю. Нежданов [Электронный ресурс]. – Джерело доступу: www.razvedka-internet.ru/.../Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf

8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

10. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

11. Хич С. Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве / С. Хич. – Изд. 2-е. – М.: “Бизнес-Книга”, 2003. – 881 с.

12. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е.Л. Ющук – М.: Вершина, 2006. – 240 с.

13. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка / В.И. Ярочкин, Я.В. Бузанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2005. – 304 с.

Тема 7

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ЯК ЗАСІБ ВИВЧЕННЯ НАМІРІВ, УЧАСТІ В КОНФЕРЕНЦІЯХ, ВИСТАВКАХ І ТОРГАХ

План

1. Розвідка намірів
2. Участь у виставках, конференціях, презентаціях
3. Конкурентна розвідка і торги

1. Розвідка намірів

“Слухай, що говорять, читай, що пишуть, але дивись що роблять” – ось головний принцип виявлення намірів. Ще один постулат досліджень у конкурентній розвідці.

Наприклад, налагодження випуску нової продукції пов’язане зі зміною технологічного ланцюжка, придбанням нових компонентів (ресурсів), нових верстатів, наймом нових (що мають потрібну кваліфікацію) робітників тощо. Або інший приклад – для виходу компанії на новий ринок, зазвичай, хоча і не завжди, здійснюється певна підготовка, яка може включати в себе дослідження нового ринку, попередній пошук дилерів, партнерів, клієнтів. Все це неминуче залишає сліди. Сліди у вигляді прояву інтересу до новинок, замовлення маркетингового дослідження даного регіону, у вигляді контактів з місцевими кадровими агентствами. Саме ці сліди стають об’єктом виявлення під час вивчення намірів.

Але для відстеження цих супутніх процесів потрібно знати, що шукати і де шукати. Для розуміння цього необхідно на початку скласти перелік тих дій досліджуваного об’єкта, які Ви хочете виявляти. Список може виявитися більшим, тоді виберете найбільш потенційно значущі для Вас дії об’єкта. Наприклад, ті, які можуть завдати Вам найбільшу шкоду і ті, які можуть дати Вам можливість

не відстати від нього. Перелік повинен бути не абстрактним, а максимально конкретним. Інакше Ви ризикуєте “загрузнути” в цьому дослідженні. Припустимо, після обдумування, Ви прийшли до висновку, що найбільший інтерес викликає розширення компанії Х виробництва та/або освоєння нового виду продукції. Але для початку потрібно зрозуміти, що на проблему можна подивитися з різних сторін, і залежно від кута зору картина буде дещо різною. Якщо Ви шукаєте ознаки освоєння конкурентом нової продукції, що вимагає унікального обладнання, то потрібно спостерігати не тільки за тим конкурентом, який здається найбільш небезпечним, але і за іншими, і за потенційними конкурентами, з якими Ви поки що не “перетнулися” і за тими, хто в принципі може зайнятися даною діяльністю. Але простіше і ефективніше буде організувати спостереження за виробником цього унікального обладнання. Адже без його придбання все одно нічого не вийде організувати. Витрати на спостереження за одним об’єктом істотно нижчі.

Отже – що може супроводжувати розширення виробництва або освоєння нового виду продукції? Придбання нових площ для організації виробництва. Придбання додаткового або нового (іншого ніж зазвичай) обладнання. Закупівля більшого обсягу сировини або закупівля нової сировини. Наймання більшої кількості співробітників відповідної кваліфікації або пошук співробітників не характерних професій. Переговори про співпрацю, злиття, інвестування з підприємством відповідної спрямованості. Залучення фінансів у вигляді кредитів, позик, емісії цінних паперів, виходу на ринок.

Далі потрібно зрозуміти – де можна відстежити зазначені вище події. Придбання нових площ пов’язане з їх пошуком, а якщо виробництво специфічне чи вимагає особливих умов, то пропозиції відповідних площ досить обмежені. Та й розширення на 10 квадратних метрів навряд чи можна назвати істотним. Тому потрібно чітко визначити обмеження, що діють стосовно виробничих площ. і відстежувати будь-яку активність з пошуку/пропозиції таких площ. Це і оголошення про оренду, це і спілкування з орендодавцями, це та інформація про будівництво відповідних об’єктів. Адже Ваш “підопічний” може і сам почати будувати.

Придбання нового обладнання

За умови, що воно більш-менш значне пов'язане також з його пошуком або пошуком того, хто може його надати (в т.ч. і в лізинг). Складне і велике обладнання вимагає ще й сертифікації та відповідних фахівців з його встановлення, налагодження та запуску.

Наймання співробітників відповідної кваліфікації теж не може залишитися непоміченим — це оголошення про пошук потрібних співробітників. Така активність відстежується на сайтах з пошуку роботи. Коли ж мова йде про рідкісних або вузько-спеціалізованих професіоналів, то пошук може вестися на відповідних професійних майданчиках (у т.ч. на форумах).

Приблизно така логіка присутня в ході виявлення тих подій, які можуть прямо або опосередковано вказати на зміни у функціонуванні об'єкта досліджень. Наведемо перелік того, що найчастіше присутнє в списках спостереження і дамо деякі пояснення.

1. Прес-реліз компанії

Офіційні заяви від імені компанії про нові технології, нові напрямки, райдужні перспективи.

2. Інтерв'ю співробітників компанії

Це майже те ж що і прес-релізи, але у довільній формі.

Але можна і самим ініціювати інтерв'ю співробітників об'єкта інтересу. У цьому випадку в опитувальний лист є сенс внести спеціально підготовлені запитання.

3. Приватні висловлювання співробітників компанії

Це те, що говорять співробітники досліджуваної компанії на форумах, у блогах, у приватних бесідах. Тут також цікаво, які плани у них і у їхній компанії, яка кадрова політика і атмосфера в колективі, про що замислюються, що турбує, які проблеми вирішують, до чого готуються тощо. У даному випадку джерела інформації дещо інші: 1 – в Інтернеті (спеціалізовані форуми, блоги співробітників (їх потрібно знати), блоги експертів, групи в соціальних мережах); 2 – в “реалі” (виставки, конференції, навчальні програми, де присутні співробітники об'єкта, бари, кафе, де співробітники об'єкта обідають або тусуються) – ось чому потрібно

частіше бувати у профільному середовищі, відвідувати професійні заходи.

Особливий інтерес у даному напрямку представляють блоги, особисті сайти, *Twett*-акаунти власників компанії, їх ТОП-менеджерів і провідних фахівців. Що стосується власників та ТОПів, то в силу присутньої гордості за свою компанію, вони часто викладають те, що не варто було б викладати, особливо плани на майбутнє. А провідні фахівці, особливо технічні, завжди відкриті для спілкування з собі подібними і можуть запросто почати обговорювати актуальні проблеми компанії. Загалом просте спостереження за висловлюваннями співробітників компанії може дати дуже корисний результат. А вже активна взаємодія на форумах або в блогах відкриває ще більші перспективи. Мало того, сучасні тенденції у спілкуванні створюють додаткові можливості для спостереження за об'єктами. Приклад, виявлений нещодавно – керівник ІТ-управління переписується в Твіттері з колегою з іншої компанії. У ході такого спілкування обговорюються різноманітні професійні проблеми, пов'язані з підвищенням ефективності (швидкості та надійності) програми обробки платежів, але в один момент керівник ІТ-управління пропонує зустрітися за обідом для детальнішого обговорення проблеми з якоюсь людиною і дає його Твітті. Подальше вивчення цього невідомого дозволяє зрозуміти, що це провідний розробник однієї відомої компанії, що спеціалізується на фінансових програмах для банків. Для розуміння можливих наслідків необхідно подальше дослідження, але напрямок вже визначено, а значить не потрібно розпорошувати ресурси.

4. Закупівлі (тендери) компанії

Що закуповують, яке нове обладнання, на що привертають аутсорсерів, кому віддають замовлення, кого вважають за кращих у ролі виконавців.

Взагалі закупівлі досліджуваної компанії (товарів і послуг) окремих і досить цікавий напрямок. Наприклад, щодо зміни обсягів закупівель води можна судити про зміну кількості співробітників, а по зміні вартості (якості) замовлених канцтоварів – про економію або навпаки.

5. Патенти компанії і її співробітників

Які патенти є у компанії, які реєструють нові патенти, їх зміст, спрямованість, хто у співавторах. Дивимось на відповідних сайтах. Наприклад, для Росії таким ресурсом є http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru/inform_resources/inform_retrieval_system/ для СНД – <http://www.eapo.org/rus/reestr/start.php3>. Складність у тому, що запатентувати можуть у будь-якій країні, а тому шукати треба в країнах ймовірного патентування та на відповідних мовах. Найбільш явний варіант – це країна дислокації досліджуваної організації, плюс країна ведення бізнесу, плюс США, Євросоюз, Японія і Китай.

6. Розробки компанії та її співробітників

Які розробки ведуть, які фінансують чи якими цікавляться. Дана тема досить не проста. Спостереженню підлягають спроби самої компанії проводити дослідження (а це закупівля специфічного обладнання і наймання відповідних фахівців).

7. Активність компанії на ринку М & А

Які організації поглинаються, планують поглинути або ведуть переговори про поглинання. До кого придивляються, з ким співпрацюють, кого “тиснуть”, з ким ведуть переговори, зміни в цих діях. Які компанії купують можна відстежити з відповідних новин, зокрема, на ресурсах, присвячених М & А. Особливо суперечливі теми, коли поглинання пов’язане із значним перерозподілом на ринку.

8. Вакансії компанії

Які вакансії відкривають, які закривають, як активно шукають співробітників на нові вакансії, які вимоги висувають, які умови пропонують. Все це може вказати на зміни в кадровій політиці, у пріоритетах розвитку компанії, в устремліннях керівництва. Це “виловлюється” на сайті самої компанії, на сайтах з пошуку працівників і на сайтах агентств, з якими компанія співпрацює.

Потреби компанії в новому персоналі можуть вказати на високу плинність кадрів, яка присутня постійно або виникла

недавно, або на нові напрями в роботі компанії, якщо є оголошення про пошук незвичних для профілю компанії фахівців, або на проблеми у кадровій політиці компанії. Цікаві результати дає тривале спостереження за даним розділом сайту досліджуваної компанії. У цьому випадку видно, коли з'явилися або зникли ті чи інші оголошення, що в поєднанні з іншими даними дозволяє будувати обґрунтовані припущення про напрямки розвитку організації.

9. Навчання персоналу

Це фактично вказівка на пріоритети у розвитку компанії. Навряд чи власник вкладатиме гроші в освіту своїх співробітників без наміру скористатися цим. Важливі фактори: чому навчають, яких фахівців запрошують для навчання, які вимоги висувають, які терміни навчання, яка кількість персоналу навчається.

10. Подяки та нагороди

Це нагороди компанії за участь у заходах, подяки за допомогу, за організацію міроприємств. Виходячи з принципу прибутковості бізнесу, такі нагороди не є метою компанії, вони лише дають привід поговорити про неї. Є сенс зрозуміти, навіщо об'єкт Вашого інтересу брав участь у заході, за яке отримав нагороду, подяку і як він може цим скористатися. Відкинути можна хіба що спортивні нагороди, але й то не завжди.

11. Участь у заходах (виставках, конференціях, круглих столах, презентаціях)

На подібних заходах часто проходять цільові зустрічі, виступи фахівців, організовуються дискусії. Все це – прекрасні можливості отримати інформацію про плани конкурента, в тому числі і про проблеми, які турбують його співробітників. Участь у подібних заходах дуже важлива складова механізму спостереження за конкурентами.

12. Участь в організаціях (спілки, асоціації) – в яких об'єднаннях і як активно беруть участь, що мають від цієї участі, на що розраховують, як використовують. Адже участь у таких організаціях вимагає певних ресурсів і навряд чи бізнесмен буде їх витрачати просто так. Тому важливо зрозуміти, що отримує Ваш

конкурент від участі. Безумовно, тут можуть виявитися і особисті мотиви, але і ця інформація буде корисною для прогнозування дій конкурента.

2. Участь у виставках, конференціях, презентаціях

Виставки, конференції, презентації, круглі столи та різноманітні професійні “тусовки” спочатку організуються для обміну інформацією; їх основне завдання – допомогти в обміні інформацією учасникам, допомогти присутнім знайти нові контакти, нові ресурси, нові ринки збуту, виробникам – знайти покупців, покупцям – знайти виробників, професіоналам – знайти колег для обговорення професійних проблем. У них беруть участь або для того, щоб розповісти про себе, свій продукт і тим самим зацікавити потенційних споживачів, або для того, щоб отримати інформацію про потенційно цікавий продукт. Тому на подібних заходах відбувається активне циркулювання важливої інформації: про основних гравців на даному ринку, про їх ресурси, про тенденції, про нові технології.

Зрозуміло, що ходіння по виставці від стенду до стенду нічого не дасть – потрібно брати участь в обміні інформацією, в ідеалі – стати посередником у цьому обміні або концентратором цієї інформації, що цілком реально. А зараз про роботу на виставках взагалі. Перш за все потрібно чітко окреслити цілі, з якими Ви йдете на виставку і розробити дуже чіткий, покроковий план досягнення цих цілей. Досить розгорнуту методику роботи на подібних заходах пропонує Ющук Євген Леонідович у своїй книзі “Конкурентна розвідка – маркетинг ризиків і можливостей”.

Отже – яка мета відвідування виставок? Зрозуміло, що спільна мета однакова для відвідування всіх подібних заходів – отримати нову інформацію про ринок і його учасників. Але частіше ставиться конкретна задача. Наприклад, виявити нових конкурентів. Або ще конкретніше – “зрозуміти плани компанії Х”, “з’ясувати проблеми конкурента А в налагодженні каналів збуту”. І чим точніше і конкретніше позначена мета, тим вища ймовірність її досягнення. Далі розробляється план досягнення цієї мети – куди

підійти, що подивитися, з ким поговорити, про що і під якою легендою.

У загальному вигляді стратегія роботи на подібних ринкових заходах виглядає наступним чином:

1 етап – підготовчий:

- визначення потенційно цікавих заходів;
- підготовка до роботи на обраних заходах;
- створення і навчання команди;

2 етап – збирання інформації:

- попередній збір даних;
- вивчення стендів конкурентів;
- опитування обраних “мішеней”;
- робота на стендах;

3 етап – “післявиставкова” робота:

- збирання супутньої інформації;
- систематизація даних;
- складання звіту.

Підготовча робота

Робота щодо відвідування конкретних заходів починається задовго до їх відкриття. Фактично підготовка до участі у наступному заході починається відразу після закінчення попереднього. Враховуючи, що в основному у них річна циклічність, то це цілком прийнятні терміни.

Визначення потенційно цікавих заходів

Виділіть найбільш перспективні заходи, де Ви можете почерпнути необхідну інформацію. Відвідати всі без винятку виставки та опрацювати матеріали з них досить проблематично. Тому потрібно вибрати дійсно перспективні заходи.

Для визначення важливих для Вашої організації виставок і конференцій потрібно визначитися з метою організації, після чого визначитися із завданнями КР і з тим, що Ви можете отримати на виставках і конференціях для досягнення мети. Потім необхідно визначитися з тим, що Ви можете отримати на конкретному заході:

- визначити найсильніших гравців на певному ринку і виявити їх основну конкурентну перевагу;

- визначити пріоритети в розвитку компанії X;
- з'ясувати технічне рішення у продукті Н компанії X, що дозволяє бути кращим у своєму класі.

Підготовка до роботи на обраних заходах

Якщо мета визначена, можна переходити до підготовки до роботи на конкретному заході. У першу чергу визначте, хто з компаній-конкурентів буде брати участь у виставці, ким вони будуть представлені. Ця інформація є у організаторів виставки.

Оскільки не можна дізнатися “все про все”, потрібно виділити пріоритетні завдання та менш важливі – вторинні. До вторинних задач переходять після того, як закінчили з первинними. Можна вчинити по-іншому – на другорядні відразу направити недосвідчених співробітників, тих, хто вперше бере участь у подібному заході.

Інтерес представляє, як правило, вузький перелік питань, а то і взагалі одне-єдине питання, і саме на їх (його) відпрацювання повинні бути націлені люди. Якщо дізнатися головне, інше легко буде виявити аналітикам.

Для вирішення найважливішої проблеми найкраще підключити вищих і середніх управлінців. Вищий менеджмент компанії зможе сформулювати, яких знань про конкурентів їм не вистачає для визначення стратегії, а середній менеджмент опрацює тактичні питання і конкретні технічні проблеми.

Створення команди

Наступним кроком є створення команди для роботи на вибраному заході. У роботі зі збору інформації на виставці необхідний “лідер” (координатор), група аналітиків і група агентів (оперативників). Лідер (координатор) здійснює управління процесом роботи на виставці. Він контролює її хід і приймає рішення про зміни в разі потреби.

Аналітики повинні обробляти інформацію: систематизувати, виявляти те, що прояснює відповіді на поставлені запитання, визначати додаткові задачі, перспективні для відпрацювання напряму. Аналітики повинні знаходитися у штабі – головне, щоб у них була налагоджений надійний зв'язок з “польовими” пра-

цівниками та з координатором – адже перші повинні максимально швидко передати їм інформацію і отримувати, за необхідності, коректування.

Агенти (польові співробітники, оперативники тощо) займаються власне збором інформації – від банального збору рекламних листівок до спілкування з носіями інформації.

У ролі лідера – “координатора” виступає фахівець зі збору інформації, на якого покладено функції керівника групи, що працює на виставці. Він керує командою, інструктує агентів, отримує від них інформацію і управляє взаємодією між агентами і джерелами інформації.

Група повинна ретельно вивчити, хто прийде на конференцію, включаючи конкурентів, покупців та інших людей, які володіють інформацією про становище на ринку. Це дасть уявлення про загальну атмосферу на заході та людей які будуть присутні, і дозволить заздалегідь визначити, від кого з відвідувачів що потрібно дізнатися. Крім цього, вивчаючи представників на різних виставках, можна виявити певні закономірності. Наприклад, хто з нібито незалежних експертів та консультантів у чітких інтересах виступає або які напрямки кого цікавлять.

Далі необхідно сформувати групу людей, які зможуть професійно поставити цікаві питання. Ці люди повинні “бути в темі” професійно, щоб їх інтерес до якого-небудь питання не викликав подиву і не показав їх некомпетентності. Їх завданням буде, крім іншого, задати, частіше всього одне, підготовлене Вами запитання володарю інформації, обраному Вами, і зрозуміти відповіді, які той дасть. Швидше за все це будуть співробітники інших служб компанії, а не КР. Тому багато від них чекати не варто – одне питання одній людині і її відповідь.

Далі сформууйте команду, яка займатиметься тільки збиранням інформації. Ці люди будуть переміщатися від стенду до стенду і спілкуватися на професійні теми. Це мають бути фахівці в тій області, в якій знаходяться відповіді на Ваші запитання. Їм простіше знайти спільну тему для розмови з представником

конкурента і простіше зрозуміти суть рішення, застосовуваного у протилежної сторони.

Не забувайте, що Ваші співробітники – не професійні оперативники, які мають відповідний досвід роботи, тому обговоріть з ними кілька разів, що саме Вас цікавить і добийтеся, щоб вони це зрозуміли. Також роз’ясніть, що можна говорити, а що не бажано, і як будувати розмову із співробітниками конкурента, щоб не привернути зайвої уваги, але отримати необхідну інформацію. Скромних і сором’язливих не можна використовувати для такої роботи. Якщо серед профільних фахівців немає людей, здатних вільно поспілкуватися з конкурентом і піти, то спробуйте залучити непрофільних фахівців, пояснивши їм мету. Якщо і таких немає, то краще взагалі обійтися без них, ніж зірвати розмову і насторожити опонентів. При цьому Ваш співробітник повинен бути готовим до бесіди на основі “обміну інформацією”, підготовленої заздалегідь для цієї мети (включаючи елементи дезінформації). Інакше не можна розраховувати на вигідний обмін інформацією.

Не забудьте заздалегідь обумовити порядок надання Вам зібраної інформації. Наприклад, поточне – з періодичністю раз на годину, з первинних питань – відразу після отримання відомостей, роздатковий матеріал – у міру надходження. Аналітикам доведеться весь цей матеріал систематизувати, а координатору на основі отриманих відомостей скорегувати дії команди.

Організуйте періодичні збори команди під час заходу для обміну думками. Виберіть для цього місце, що не привертає увагу, і ні в якому разі не збирайте команду разом на вашому стенді або поблизу нього. Якщо є можливість орендувати невелике приміщення поблизу – добре. Ведіть себе природно і невимушено. Ви – звичайні відвідувачі виставки, такі ж, як усі. Розпитуйте кожного члена команди якомога частіше про те, що він бачив або чув, де і коли він це помітив, хто був поблизу. Адже більшість Ваших людей не професійні оперативники і вони можуть просто не надати значення певним фактам і не сказати про них. Ваше завдання – витягнути з них всю інформацію, яку вони отримали в

ході спілкування. Майте на увазі, що на закордонних виставках високого рівня, подібні зустрічі, де б вони не проходили, під час шоу – на самій виставці, в готелі, в кафе або десь ще – будуть в обов'язковому порядку контролюватися контррозвідкою країни перебування. Це нормальна практика, прийнята у всіх розвинених країнах. Тому не варто провокувати серйозних людей. Фіксуйте все почуте, але не забувайте свої записи в готелі, на радість службі безпеки готелю і конкурента. А якщо Ви проводите таку роботу на зарубіжній виставці, то тим більше не залишайте свої записи будь-де. Ви не робите нічого протизаконного, але для того, щоб у цьому переконатися, місцевим силовикам доведеться спочатку витратити час на уважне вивчення Ваших записів. Не потрібно завантажувати роботою настільки зайнятих людей – це ні до чого доброго не призведе.

За допомогою збору уривчастої інформації з різних джерел і у різних мішеней намагайтеся скласти повну картину поставленої задачі. Висувайте і перевіряйте свої гіпотези. Придумуйте нові підходи до мішеней. Багаторазово розпитуйте членів своєї команди про те, що вони бачили, що чули.

Навчання команди

Для підготовки та інформаційного навчання відвідайте всі семінари та презентації, що мають відношення до Вашого питання. Розклад таких заходів відомий заздалегідь. Завдань тут декілька:

- бути “в темі” – отримати уявлення про суть обговорюваних проблем;
- визначити позиції основних гравців;
- виявити осіб, що грають за ту чи іншу команду.

Не забувайте, що доповідачі на подібних заходах готові з любов'ю розповідати про свій проект по закінченні презентації. Їх вдається “розговорити”, і як наслідок, вони нададуть Вам детальніші відомості. Якщо правильно будувати бесіду, то майже напевно можна отримати додаткові дані. Таким чином можуть бути “вибובкані” і комерційні секрети. З цієї ж причини постарайтеся своїх доповідачів, якщо вони не дуже досвідчені в подібних

заходах, не залишати одних. Так само корисно зібрати наявну інформацію в пресі про майбутній захід і вивчити її. Значний інтерес представляє інформація про попередні заходи, що потрапила в ЗМІ.

Протидія розвідці конкурентів

Зверніть увагу на своїх співробітників, що працюють на вашому стенді. До Вас будуть точно так само підходити з метою почерпнути інформацію. І тут важливо з однієї сторони не відлякати потенційних клієнтів, а з іншої – не віддати найціннішу свою інформацію. Тому проінструкуйте своїх співробітників. Вони повинні бути максимально привітні і доброзичливі, але при цьому не тільки відповідати на поставлені запитання, а й самі запитувати та одержувати відповіді. Заздалегідь визначте яку інформацію і в якій послідовності витягати зі співрозмовників. Найпоширеніший алгоритм полягає в тому, що у співрозмовника, в першу чергу, з'ясовують як його звуть (ідеальний варіант – обмін візитками); потім, як з ним зв'язатися для передачі конкретнішої інформації, підготовленої спеціально для нього; крім цього, фіксується, до чого він виявляв інтерес. Цей мінімальний набір інформації дозволить надалі ідентифікувати особу співрозмовника і визначити, в чиїх інтересах він виступає. У процесі такого спілкування цілком можна впорснути дезінформацію (маскуючу, відволікаючу, дезорієнтуючу). Але така “деза” повинна бути підготовлена і обговорена заздалегідь.

Збирання матеріалів

Попереднє збирання даних

Ефективний збір матеріалів починається не з відкриття виставки і навіть не з попередньої реєстрації, а значно раніше. Як було сказано вище, збирання матеріалів починається з вивчення попередніх подібних заходів, зі збору інформації про них та їх учасників, з відвідування подібних за тематикою презентацій, виставок, конференцій.

Починати ж роботу на обраному заході потрібно із зборів майбутніх організаторів – оргкомітет ось найбільш зручний шлях

для максимальної поінформованості. Саме там визначаються ключові теми для дискусій і вибираються ті люди, яких треба запросити з доповідями, де і як розмістити учасників та багато іншого. Якщо Ваша компанія сама входить до оргкомітету, постарайтеся вибрати доповідачів таким чином, щоб теми їх доповідей збігалися з актуальною тематикою. Ідеально, якщо промовець не підтримує точку зору і методи Вашого конкурента. Це дозволить під час роботи самої виставки підібрати момент, підійти до фахівця конкурента і почати схвально відгукуватися про виступ його опонента. Швидше за все, конкурент вступить у суперечку і розповість на своєму прикладі про те, як насправді йдуть справи. Для цього підходять різноманітні прийоми та інші неформальні заходи, особливо популярні на закордонних виставках.

На підготовчому етапі необхідно таким чином вплинути на організаторів виставки, щоб були заплановані доповіді, зустрічі, круглі столи, покази за актуальною для Вас тематикою. Саме це буває дуже корисним самим організаторам виставки та конференції.

На конференції завжди є можливість організувати формальні або неформальні зустрічі. Формальні включають в себе презентації, дискусії та власне виставки. Неформальні зустрічі відбуваються на прийомах, обідах та інших подібних заходах. Команда повинна бути готова до цих подій. На прийом можна просто прийти, пояснивши свою появу в разі потреби професійним інтересом. Це нормально – для того і організовуються виставки та конференції. З цієї ж причини рекомендується селитися в той же готель, де живе більшість учасників заходу. Там можна розміститися, якщо заздалегідь записатися на виставку через оргкомітет. Переваг тут декілька: по-перше, такий готель розташований близько від виставки, а по-друге, ймовірність “випадкової” зустрічі з певною особою підвищується, особливо на сніданку, вечері і по дорозі до місця проведення заходу та назад. У таких ситуаціях мішень схильна спілкуватися і відповідати на запитання. Які саме питання і в якій послідовності повинні будуть задаватися, визначає “координатор”.

Отже, робота починається до відкриття виставки і продовжується якийсь час після її закриття. Після прибуття на виставку проведіть рекогносцировку – загальний огляд залів і місць розміщення учасників. Визначте, де команда зможе збиратися, не привертаючи уваги опонентів. Як правило, для цієї мети підходять кафе, максимально віддалені від стенду конкурентів і від свого стенду. На багатопрофільних виставках краще підходять павільйони не Вашого профілю.

Збирачам матеріалів дайте доручення збирати всі можливі матеріали, приділивши особливу увагу на те, що може мати відношення до компанії-конкурента. Збирайте всі візитні картки, рекламні проспекти та інші офіційно поширювані матеріали. Така робота доручається, як правило, молодим співробітникам, які включаються до складу делегації компанії вперше.

Вивчення стендів конкурентів

Вивчаючи стенд конкурента, зверніть увагу, в якій частині павільйону він розташований, яку площу займає і як оформлений. З цієї інформації можна визначити скільки витратив конкурент на дану виставку (якщо у Вас немає можливості з'ясувати це через бухгалтерію організаторів заходу). Зіставивши ці дані з фінансовими можливостями конкурента, можна зрозуміти наскільки йому важливий даний захід, наскільки велику увагу конкурент приділяє своєму продукту і його популяризації. Відвідайте стенд конкурента під виглядом відвідувача. Таким чином Ви зможете порівняти своє підприємство з конкурентом, дізнатися щось нове про дії конкурента, його технології, нові розробки, відмову від розробок, про просування продукту, про зв'язки тощо.

На виставках ходить велика кількість журналістів з різною апаратурою, так що людина з камерою і фотоапаратом не притягне нічиєї уваги, а сучасні технології дозволяють передавати зображення практично відразу в головний офіс. Ви можете отримати якісні знімки самого стенду та його оформлення, портрети співробітників конкурента, зображення зразків продукції і документації.

Опитування обраних мішеней

Залежно від основної задачі, підбирається і об'єкт для опитування з числа співробітників стенду конкурента. Уважно огляньте всіх учасників на стенді конкурента і постарайтеся виявити людей, які не мають великого досвіду участі у виставках. Таких людей простіше визначити по тому, як вони себе ведуть – вони намагаються самі не брати участь у спілкуванні з відвідувачами стенду і намагаються ухилитися від контактів із сторонніми людьми. Швидше за все, це люди, які вперше беруть участь у подібних заходах, або фахівці з технічних питань – їх беруть на виставку, щоб пояснити потенційному клієнту особливо складні технічні питання. За такими людьми потрібно закріплювати досвідчених співробітників.

Робота на стендах

Робота на стендах своєї компанії має певну специфіку. До Вас будуть підходити люди з метою отримати інформацію, а Вам потрібно не тільки не віддати важливі відомості, а й залучити потенційного клієнта, отримати потрібну інформацію і зуміти дезінформувати конкурента. Це доволі складно і вимагає певної підготовчої роботи. Не забувайте стежити за своїми не досвідченими фахівцями – вони можуть стати мішенню конкурента. Слухайте, що говорять нинішні і потенційні покупці. Це може виявитися прекрасним джерелом ідей щодо поліпшення продуктів, які випускаються сьогодні, і з розвитку нових. Це може бути і джерелом інформації про продукти конкурентів, про появу нових конкурентів.

Робота по закінченні виставки

Консолідація даних

Відразу по закінченні виставки ретельно розпитайте членів своєї команди. Вивчіть всі зібрані матеріали, проаналізуйте всі деталі із зібраних даних, включаючи записи (подробиці про контакти, про розробки нових продуктів, технічні описи).

Вивчіть всі публікації, в яких описується минула виставка. Для цього проведіть дослідження як електронних, так і паперових ЗМІ. Це може дати уявлення про нові напрямки досліджень.

Систематизація даних

Усі “корисні” контакти із зібраних матеріалів включіть у Вашу базу даних по експертах. Мова йде про те, що при роботі з будь-якими джерелами інформації Ви повинні зберігати інформацію про експертів у галузі. Подібний підхід дозволяє за необхідності негайно звернутися до фахівця з конкретного питання за консультацією. У компаніях рівня “Моторола” та “Майкрософт” – визнаних лідерів конкурентної розвідки – база даних експертів містить тисячі прізвищ фахівців з усього світу. Систематизуйте зібрані матеріали і співвіднесіть результат з тим, що важливо для Вашої компанії. На підставі результатів аналізу складіть коротку, орієнтовану на прийняття управлінського рішення доповідь.

Складання звіту

Результати роботи на подібних заходах мають бути в обов’язковому порядку зафіксовані у вигляді звіту. Це потрібно робити з кількох причин:

1) в ході складання звіту Ви систематизуєте матеріал, виявляєте “дірки” і знаходите додаткові дані. Тим самим доповнюючи вже зібраний матеріал і визначаючи недоліки роботи для виключення подібного в майбутньому;

2) склавши звіт, Ви зберігаєте матеріал для наступних заходів, не забудете з ким вже контактували, з яким результатом, яку легенду використали. І наступного разу не потрапите в “незручну ситуацію”, назвавшись новим ім’ям.

Звіт повинен містити в собі інформацію про:

– ідентифікаційні дані заходу (назва, місце і час проведення, формат, особливості);

– організаторів і спонсорів заходу;

– мету Вашої участі, плани та рівень досягнення мети;

– про тих, з ким контактували, під яким приводом, хто і яку інформацію отримав;

– узагальнення зібраних матеріалів (учасники заходу, внутрішні заходи, виступи, презентації).

3. Конкурентна розвідка і торги

Тендер (англ. *Tender* – пропозиція) – конкурентна форма розміщення замовлень на постачання товарів, надання послуг або виконання робіт за заздалегідь оголошеними у документації умовами, у конкретні терміни на принципах змагальності, справедливості та ефективності.

Контракт укладається з переможцем тендеру – учасником, що подав пропозицію, відповідну вимогам документації, в якій запропоновані найкращі умови. Термін “тендер” (торги), використовуваний у повсякденній мові, може бути як аналогом термінів конкурс або аукціон, так і інших конкурентних процедур, наприклад, запит котирувань, запит пропозицій. Торги в Україні поділяються на відкриті і закриті, можуть проводитися в один або два етапи, у формі конкурсу чи аукціону. Торги для державних потреб у рамках державного замовлення проводяться тільки в один етап.

Для бізнесу участь у тендерах є досить перспективним напрямком як з точки зору закупівель, так і з точки зору продажів. Закупівлі за допомогою тендерів дозволяють значно економити обігові кошти, а продажі за рахунок участі в тендерах відкривають значні можливості.

Участь у торгах пов’язана з конкурентною боротьбою. Причому досить часто опонент не прагне дотримуватися Закону. Це може виражатися і в прямому обмані організатора тендеру або в змові з ним, або з його співробітниками. Тендер (торги) у формі конкурсу передбачає наявність певної “закритої” процедури, до складу якої входить отримання пропозицій, їх вивчення, порівняння та прийняття рішення. Саме ця, закрита, складова процедури і є “проблемним” місцем, де можливі різні види шахрайських дій від отримання інсайдерської інформації про умови конкурентів, до прямого впливу на прийняття рішень тендерною комісією.

Потрібно відзначити, що конкурентна розвідка корисна при роботі як на стороні учасника тендеру, так і на стороні організатора тендера.

На боці учасника торгів

Є кілька напрямків, в яких конкурентна розвідка може бути корисною для організацій, які планують брати участь у тендері:

- пошук цікавих тендерів;
- оцінка ймовірності перемоги на тендері;
- підготовка конкурентоспроможної пропозиції;
- вплив на результат тендеру.

Розглянемо кожен напрям окремо.

Пошук цікавих тендерів

Починаючи роботу з “налаштування” системи збору інформації про тендери, необхідно точно і чітко сформулювати те, що Вам цікаве в даному напрямку. І чим точніше буде визначена мета, тим менше буде непродуктивно витрачених ресурсів. “Звузити” напрям пошуку можна за допомогою аналізу додаткових ознак: точне визначення предмета, регіону, рівня проведених тендерів тощо.

Ще один принциповий момент стосується оперативності отримання інформації про тендер. Адже, по суті, всі офіційні оголошення про проведення торгів це дещо запізніла інформація з точки зору конкурентної розвідки. Безумовно, вона важлива і її необхідно відстежувати, але оголошення – це констатація факту. Подія вже відбулася і Ви дізналися про неї, в кращому випадку, в момент її проведення (публікації оголошення). Набагато зручніше знати про плановані тендери заздалегідь – більше часу на підготовку, більше можливостей для “формування успіху”. Така система раннього сповіщення цілком реальна і, що теж важливо, не така затратна як видається на перший погляд. Досить докладно процедуру моніторингу інформації про тендери описав Петряшов Д.В. у своїй роботі “Система моніторингу та обліку проектів як засіб підвищення конкурентоспроможності на ринку будівельних матеріалів”.

Виявлення оголошень про проведення тендерів

Почати все ж краще з простого. Тому почнемо з вибудовування системи сповіщення про проведення торгів – про виявлення оголошень. У якості джерел такої інформації можна назвати:

- результати моніторингу новин на предмет виявлення інформації про тендери (ЗМІ, Інтернет);
- результати моніторингу сайтів організацій;
- результати моніторингу спеціалізованих тендерних платформ і сайтів закупівель;
- клієнтів компанії.

Моніторинг новин на предмет виявлення інформації про тендери

Досить кропітка і нетривіальна робота не дивлячись на уявну простоту. Для ефективного виконання цієї роботи потрібно, як мінімум, добре знати мову запитів основних пошукових систем, орієнтуватися в спеціалізованих новинних порталах і володіти великим запасом часу. Саме час головна проблема в такій роботі. І пов'язано це з особливостями роботи пошуковиків. Досить ефективним рішенням є використання спеціалізованого програмного забезпечення. Наприклад, СайтСпутник – простий і ефективний мета-пошуковець з масою додаткових корисних функцій. З менш глобальних рішень можна запропонувати Яндекс Стрічку або Стрічку Гугл. Хорошим рішенням для роботи з новинами є Аваланч.

Моніторинг сайтів організацій

Це сайти тих організацій, які потенційно цікаві, де можна зустріти як пряму вказівку на проведення тендеру (оголошення), так і непряму згадку. На жаль, ця робота не менш кропітка ніж моніторинг новин, особливо при великій кількості контрольованих ресурсів. По цьому автоматизація тут теж не завадить, а в якості використовуваного для моніторингу софту можна рекомендувати вже згаданий СайтСпутник і WebSiteWatcher.

Моніторинг спеціалізованих тендерних платформ і сайтів закупівель

Даний блок інформації добувається також як і попередній, а різниця в контрольованих платформах.

Клієнти компанії

Клієнти компанії є дуже цікавим джерелом інформації і пов'язано це з тим, що вони працюють на тому ж ринку що і Ви, а

значить, оперують тією ж інформацією, але трохи по-іншому і з інших джерел.

Виявлення ознак планованого тендеру

Даний напрямок дає значний запас часу, що досягається за рахунок виявлення ознак, які вказують на інформацію, що з'явилася або плановану потреба досліджуваної компанії в товарах і послугах, а значить, і на проведення торгів за даним напрямком. Такими ознаками може бути зміна стратегії, плани розвитку, переговори, участь у специфічних виставках, висловлювання співробітників. У якості джерел запобіжної інформації є:

- прес-релізи;
- бюджети різних рівнів (насамперед, у інвестиційних програмах);
- державні і регіональна цільові програми;
- результати аналізу документів регіональних і муніципальних органів влади з питань виділення землі, надання дозволів на певні види діяльності;
- висловлювання співробітників компанії в інтерв'ю, в блогах, на форумах;
- прояв інтересу компанії до нових тем (проведення переговорів, участь у виставках, конференціях, у альянсах, об'єднаннях).

Оцінка ймовірності перемоги на тендері

Перш ніж вступити в боротьбу було б не погано зрозуміти свої шанси на успіх. Адже цілком імовірно є тендери, де Ваші шанси значно більш великі, але Ви, витративши багато ресурсів на менш перспективний напрям, втратите те, де цілком могли перемогти. Саме в розумінні, в якому з торгів у Вас більше шансів перемогти, і здатна допомогти конкурентна розвідка.

Що впливає на прийняття рішення конкурсною комісією на користь того чи іншого учасника конкурсу? За великим рахунком основних варіантів два – це найвигідніші умови для організатора конкурсу або особиста зацікавленість організатора конкурсу в якомусь конкретному конкурсанті.

Порівняння своєї позиції з позиціями конкурентів

Це не що інше як порівняння Ваших умов (умов Вашої фірми) з умовами, запропонованими іншими учасниками конкурсу (тендера). Складність полягає у виявленні умов, пропонуваніх конкурентами. Для початку доцільно визначити учасників даного заходу, а потім і запропоновані ними умови.

Тут є деякі тонкощі. Якщо торги проводяться “по старинці” (всі процедури здійснюються людьми) – це одна ситуація. І зовсім інша – коли торги електронні. Що стосується останніх, то є кілька варіантів:

1) організація торгів повністю здійснюється спеціалізованим програмним забезпеченням;

2) створюється видимість, що торги провадяться в електронному вигляді, а насправді порівняння і прийняття рішення здійснюють люди.

Що стосується “класичного” варіанту проведення торгів, то інформацію про учасників, та й про умови можна почерпнути:

- у людей зі складу тендерної комісії;
- у секретаря, офіс-менеджера, співробітника канцелярії – загалом у тих людей, через яких проходить кореспонденція для компанії (вхідна пошта).

При організації торгів із створенням видимості повної автоматизації процесу доступ до інформації про учасників та запропоновані умови також мають різні учасники. Назвемо їх “тіньової тендерною комісією” і обслуговуючим персоналом.

При повній автоматизації конкурсу ситуація дещо ускладнюється. Інформація про учасників та їх умов може бути доступна адміністратору ресурсу і провайдеру, через якого йде трафік даного сервісу.

Якщо інформація про учасників процесу є, то їх умови, крім організатора тендеру, можна отримати у самих учасниках.

Виявлення зв'язку між тими, хто проводить тендер, і його учасниками

Фактично це виявлення зацікавленості одного зі співробітників організатора торгів у перемозі певного учасника. Але для

початку потрібно зрозуміти, “хто є хто” із співробітників організатора торгів.

Виявивши такий зв'язок варто звернути увагу на ризики, що з ним пов'язані і можливості їх нівелювання. Іншими словами, конкурентна розвідка дає можливість зрозуміти афільованість структур, адміністративний ресурс опонента, його лобі, інші його ресурси. І на основі даної інформації виробити успішну стратегію поведінки.

? Контрольні запитання

1. Об'єкти спостереження при вивченні намірів?
2. Стратегія роботи групи конкурентної розвідки на ринкових заходах?
3. Робота після закінчення ринкового заходу: систематизація отриманих даних, складання звіту?
4. Способи збору інформації під час конференцій, семінарів, виставок?
5. Тендер з погляду конкурентної розвідки?
6. Вагомість конкурентної розвідки для організацій, які планують брати участь у тендері?
7. Як виявити зв'язок між тими, хто проводить тендер, і його учасниками?

& Література

1. Деревицкий А. Коммерческая разведка / А. Деревицкий. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]; – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. учеб. для вузов по специальности “Менеджмент” / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М), 2001. – 528 с.

4. Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы / Ю.В. Курносов, П.Ю. Конотопов. – М.: Издательство “Русакс”, 2004. – 550 с.

5. Лирик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І.В. Лирик, О.В. Кудирко. – К.: КНЕУ, 2010. – 313 с.

6. Менеджмент безпеки масових заходів: конспект лекцій / [М.Й. Штангрет, І.С. Керницький, М.І. Копитко, З.Б. Живко]; за ред. М.І. Копитко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 169 с.

7. Нежданов І.Ю. Технологии конкурентной разведки / І.Ю. Нежданов [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: www.razvedka-internet.ru/.../Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf

8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

10. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

11. Хич С. Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве / С. Хич. – Изд. 2-е. – М.: “Бизнес-Книга”, 2003. – 881 с.

12. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е.Л. Ющук – М.: Вершина, 2006. – 240 с.

13. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка / В.И. Ярочкин, Я.В. Бузанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2005. – 304 с.

Тема 8

ОСОБЛИВОСТІ ЗБОРУ ІНФОРМАЦІЇ ПРО ЮРИДИЧНУ ТА ПОСАДОВУ ОСОБИ

План

1. Методика збору інформації про юридичну особу, потенційного об'єкта інвестування.
2. Пошук “підходу” до особи, що приймає рішення.

1. Методика збору інформації про юридичну особу, потенційного об'єкта інвестування

Даний пункт лекції присвячений прийомам і методам збирання та аналізу інформації про юридичну особу (організацію). Дана технологія дуже затребувана в практиці розвідувальної діяльності бізнесу. Її можливе застосування – це вивчення об'єкта інвестування, кредитної історії, об'єкта купівлі, потенційного партнера.

Мета заходу

Припустимо, що якесь підприємство стало цікаве Вашому керівництву як об'єкт вигідного інвестування. У такому випадку мету вивчення можна сформулювати наступним чином: “Визначити, що з себе представляє юридична особа, виявити ризики і зрозуміти, що відбуватиметься якщо ...”.

Пояснення щодо мети

Головний ризик при інвестуванні – це неотримання планованої вигоди, що можливе з різних причин, але переважно необхідно особливо відзначити шахрайські дії персоналу (в першу чергу керівництва і власників). Ситуація на ринку і її зміни – це прерогатива служби маркетингу, а ось особливості керівництва об'єкта інвестування та його дії – це вже Ваша компетенція. Політику юридичної особи формують люди, що мають можливість впливати на неї, тому збір інформації про юридичну особу

передбачає і збір інформації про осіб, які мають можливість впливати на організацію.

Орієнтири для збору інформації

Прогнозувати ймовірність розвитку подій можна ґрунтуючись на наступній інформації: – тривалість і стабільність існування даного підприємства; – наявність/відсутність довготривалих партнерів підприємства та їх відгуки про співробітництво; – наявність у власності достатньої кількості ТМЦ у досліджуваного підприємства; – наявність/відсутність дочірніх і материнських підприємств; – наявність/відсутність випадків шахрайства в минулій історії підприємства або минулому досвіді керівників; – стабільність/зміни фактичної адреси; – стабільність/зміни складу керівництва; – стабільність/зміни складу засновників; – наявність/відсутність судових або адміністративних розглядів за участю досліджуваного підприємства або його керівників та їх суть; – наявність/відсутність стійкого зв'язку з криміналом; – зняття з банківського рахунку сум, які значно перевищують фонд заробітної плати; – тенденція погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства (зменшення основних і оборотних фондів, фінансів на рахунку); – нецільове використання кредитних коштів; – невикористане затягування виплати боргів або переговорів.

Де і як можна зібрати інформацію?

Інформацію можна отримати із зазначених нижче джерел наступними способами. Безумовно перелік не є вичерпним. Те, що пропонується до використання, неодноразово випробувано і дало позитивний результат.

Збір реєстраційної інформації

Отримання інформації від самої юридичної особи:

– Запит установчих документів, реєстраційних свідоцтв, ліцензій, документів, які підтверджують право перебування за даною адресою (договір купівлі-продажу нерухомості або договір оренди приміщення), останнього балансу підприємства; – заповнення представником підприємства анкет, питання в яких підібрані в особливий спосіб (назва, правова форма, юридична і фактична адреси, телефони тощо).

Отримання інформації з реєстраційних органів: – запит в МРП (реєстраційний орган за місцем знаходження підприємства) або в торгово-промислову палату; – запит до податкової інспекції за місцем обліку; – запит до фондів (соціального страхування, пенсійного, медичного) про постановку на облік.

Отримання інформації від загальних партнерів.

Збір інформації з відкритих джерел:

– вивчення преси за певний проміжок часу на предмет згадки даного підприємства, осіб, які його очолюють або осіб, що його заснували;

– вивчення сайту компанії;

– вивчення реклами компанії;

– вивчення продукції або послуг компанії.

Збір закритої інформації

Отримання інформації з баз даних:

– Отримання інформації про підприємство, його керівників (працівників) і засновників з баз даних МРП, ЄГТС, БТІ, ДАІ, ПДФО. Отримання інформації з правоохоронних органів: – отримання інформації про участь підприємства, його керівників або засновників у кримінальних справах, арбітражних і цивільно-правових судових розглядах. Отримання інформації про підприємство, його керівників і засновників від детективних агентств. Отримання інформації з банку досліджуваного підприємства. Отримання інформації оперативними методами: – отримання всієї перерахованої вище інформації (або її частини) через співробітників підприємства; – отримання всієї перерахованої вище інформації (або її частини) за допомогою технічної розвідки; – отримання непрямої інформації: – отримання додаткової інформації за допомогою зовнішнього спостереження (активність роботи, автотранспорт, заповненість складу); – відвідування досліджуваного підприємства під виглядом клієнта, комівояжера, перевіряючого, кандидата, журналіста.

Збір та аналіз реєстраційної інформації

Збір реєстраційної інформації

Запит установчих документів, реєстраційних свідоцтв, ліцензій, документів, що підтверджують право перебування за даною адресою (договір купівлі-продажу нерухомості або договір оренди приміщення), останнього балансу підприємства. Якщо дане підприємство є Вашим контрагентом, то запросити копії реєстраційних документів можна у зв'язку з наведенням порядку в бухгалтерії або у зв'язку з “новими вимогами служби безпеки”. Якщо взаємодія з фірмою відбувається вперше – це взагалі природна поведінка. Складніше, коли Вас ніщо не пов'язує з об'єктом вивчення або Вам ніяк не можна показати свій інтерес. У цьому випадку діяти можна під виглядом постачальника, який проводить переговори про великі поставки, або ж знайти контрагентів об'єкта Вашого інтересу і отримати необхідні документи у них. Заповнення представником підприємства анкет, питання в яких підібрані в особливий спосіб, можливе тільки в разі взаємної зацікавленості. Така зацікавленість може бути реальною або вигаданою. А далі потрібно просто попросити копію установчих документів для підготовки оформлення угоди. Якщо з якихось причин Вам не хочуть показувати цей документ у самій фірмі – варто задуматися ЧОМУ? Якщо даного документа не виявилось там, де він за законом повинен знаходитися, можливо фірми взагалі не існує. Одним з найцікавіших документів з числа реєстраційних є Статут юридичної особи. Він може містити інформацію про саму юридичну особу, про обмеження її діяльності або про діяльність його органів. Тому необхідно завжди отримувати копію статуту компанії. Місця знаходження статутів юридичних осіб: – безпосередньо сама компанія; – консалтингові фірми; – реєструючі органи адміністрації; – податкові інспекції; – пенсійні фонди.

Аналіз СТАТУТУ контрагента

Під час вивчення статуту юридичної особи необхідно пам'ятати, що нас цікавить інвестиційна привабливість досліджуваної компанії. Виходячи з цього, формується і мета вивчення статуту. У даному випадку вона може бути наступна:

- ідентифікація юридичної особи;

Особливості збору інформації про юридичну та посадову особи...

– виявлення можливих обмежень діяльності даної юридичної особи (у статуті може виявитися пряма чи непряма вказівка на таке обмеження); – виявлення обмежень діяльності органів юридичної особи (залежно від орієнтації статуту – посилення позиції генерального директора, ради директорів, зборів акціонерів або іншого органу, – можна судити про протистояння між ними або, як мінімум, про недовіру);

– виявлення особи, яка приймає рішення, і осіб, які можуть вплинути на прийом рішення; – перевірка законності існування фірми.

Зміст статуту досить чітко регламентується законодавством. Тому, якщо перед Вами типовий документ – він дасть лише інформацію про структуру та взаємовідповідальність. Але якщо статут зроблено під замовлення – варто поспілкуватися з розробником документа, він може багато чого розповісти про клієнта, який його замовляв, адже клієнт, замовляючи статут, говорив про цілі створення фірми, чим вона займатиметься. Якщо ж до статуту внесено чиесь бачення проблеми – ще цікавіше. У такому випадку є ймовірність того, що на формування статуту перенесено світосприйняття замовника.

Місце і час реєстрації фірми можуть лише опосередковано вказати на ймовірність неблагонадійності контрагента. Наприклад, фірма нещодавно відкрилася і зареєстрована на Кіпрі. Афера найчастіше супроводжується новоспеченою компанією. Людина створює фірму для афери у своїх міркуваннях обов’язково від чогось відштовхується, тому місце реєстрації може бути обумовлено: – полегшеним способом реєстрації або ослабленим контролем в даному регіоні; – полегшеним податковим режимом; – даний регіон може мати зручності в змісті і обслуговуванні фірми.

Збір та аналіз інформації з відкритих джерел

Аналіз сайту комерційної організації

Сайт будь-якої комерційної організації – це її візитна картка і безкоштовний рекламний майданчик. Навіщо комерційній компанії сайт? Навіщо взагалі комерційна організація щось робить? Правильно – для підвищення своєї комерційної ефективності. І сайт їй потрібен саме для цього. Дуже простий приклад – є якась

комерційна організація, у неї є сайт, але на сайті немає контактних даних організації. Фактично не описаний спосіб, як потенційний клієнт може звернутися в компанію. Погодьтеся – нелогічно, а значить щось тут не так. Значить або компанії гарантований потік замовлень (наприклад, кишенькова компанія якогось чиновника) або це компанія – вітрина, або серйозна помилка розробників і відповідальних за наповнення сайту контентом. І саме в такому ракурсі має сенс препарувати всі елементи сайту.

Дослідження контенту сайту

Контент – це інформаційно значиме наповнення сайту: текст, зображення, відео, звук. Контент несе в собі масу інформації від явної до прихованої. Читати потрібно уважно. Безумовно, весь цей контент спеціально підготовлений і відповідним чином оформлений.

Місія компанії

”Місія – це сенс існування компанії з позиції задоволення потреб клієнтів, реалізації конкурентних переваг, мотивації співробітників фірми” (<http://ru.wikipedia.org>). “Місія – це основна загальна мета організації – чітко виражена причина її існування. Мета ставиться для здійснення цієї місії” (Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі). “Місія – це філософія і призначення, сенс існування організації” (Віханський О.С.). Головне пам’ятати, що місія – це основа ідеології, тому найбільшу увагу потрібно звертати не так на турботу про співробітників і суспільство (що є гаслами), а на мету компанії і методи її досягнення. Зрозуміло, що головна і єдина мета будь-якої комерційної організації – це отримання прибутків. А ось як і за рахунок чого ця мета досягається – це і є місія. Тому потрібно просто уважно прочитати місію і видалити з неї явну рекламу, залишивши тільки опис мети і методів. Фактично – це стратегія компанії.

Історія розвитку компанії

Її часто вивішують на сайт – вже дуже хочеться керівникам/власникам показати історію свого успіху, показати всім, наскільки вони щасливі, успішні, хитрі, удалі. Зрозуміло, що така

історія “вилізана”, але з неї можна дізнатися, звідки що пішло, з ким компанія перетиналася, які успіхи і провали у неї були. Але така “рафінована” історія не може бути достатнім матеріалом для вивчення компанії. У ній замовчуються як невдачі, так і нові (перспективні) проекти. Тому виявляючи напрямки діяльності організації потрібно додатково провести ретроспективний аналіз новинних повідомлень про участь у виставках, конференціях, ділових альянсах і вивчити історію вакансій компанії на фахівців певного профілю. І зіставити з офіційною історією компанії. Це покаже і що компанія “обійшла увагою” у викладі своєї історії і на що є сенс звернути особливу увагу.

PR-матеріали

Все, що пов’язано з формуванням відповідного відношення споживачів до досліджуваної компанії, можна віднести до PR-матеріалів. Це і відповідним чином підібрані новини, і статті про компанію та її продукцію, інтерв’ю клієнтів. При вивченні таких матеріалів необхідно звернути увагу на те, хто їх автор або яке видавництво їх готувало. Найчастіше це одне або кілька осіб. Виявивши цих осіб можна зрозуміти рівень витрат досліджуваної компанії на їх утримання, ставлення до свого іміджу. Можна поспілкуватися з редакцією та отримати додаткову інформацію, завуалювавши свій інтерес. Сам контент таких публікацій теж має цінність. З вмісту можна дізнатися про плани компанії, про її зв’язки, зробити висновки про труднощі, хоча їх і намагаються приховувати.

Послуги компанії

Будь-яка компанія розглядає свій сайт як один із засобів просування товару/послуги. Тому про свій товар компанія повинна написати все, що тільки є хорошого. Найчастіше інформація про продукт представлена у відповідному розділі і досить глибоко структурована. Тому вивчення продуктової лінійки не представляє особливої праці. Тут же можна отримати інформацію про офіційну цінову політику компанії. Причому, якщо компанія не є виробником, то за продуктовою лінійкою компанії можна скласти уявлення і про її постачальників. За обсягами продукції тієї або

іншої марки можна зрозуміти пріоритети, які досліджувана компанія розставила для себе.

Контактна інформація

Ця інформація допоможе відповісти на питання, де власне знаходиться компанія, де її офіс, де склад, хто з нею розташований під одним дахом, в сусідньому кабінеті. Кожен контакт досліджуваної компанії потрібно використовувати як додаткову пошукову ознаку. Так можна виявити, які компанії ще використовують той же номер телефону або базуються за тією ж адресою. А це обставини, які можуть вказати на цікаві факти.

Інвестиційна діяльність компанії

Даний розділ дасть розуміння того, на що націлена компанія зараз, як змінилися її пріоритети, куди вона вкладає гроші, а значить – за рахунок чого планує в майбутньому розвиватися. Виявивши такі дані, потрібно придивитися до тих, у кого інвестують, які технології у них є, що продають, як організовують свою діяльність.

Пошук фахівців

Потреби у персоналі можуть вказати на високу плінність, яка присутня постійно або виникла недавно, або на нові напрями в роботі компанії, якщо є оголошення про пошук незвичних для профілю компанії фахівців, або на проблеми у кадровій політиці компанії. Цікаві результати дає тривале спостереження за даним розділом сайту досліджуваної компанії. У цьому випадку видно, коли з'явилися або зникли певні оголошення, що в поєднанні з іншими даними дозволяє будувати обґрунтовані припущення про напрями розвитку організації.

Розкриття інформації

Це та частина офіційної інформації про компанію, яку юридична особа зобов'язана розкривати відповідно до закону. Багато цікавого часом дізнаєшся при вивченні таких матеріалів. Це може бути і статут, і список афілійованих осіб, і звіт про прибутки та збитки. Загалом багатий матеріал для читання, причому матеріал офіційно підтверджений і однозначно інтерпретований.

Партнери

Дуже цікавий розділ, що дозволяє оцінити ресурси компанії, її зв'язки і можливості. Тільки не можна забувати, що вказане в даному розділі цілком може виявитися і обманом.

Нагороди, сертифікати

Різноманітні дипломи, сертифікати, грамоти, листи подяки, ліцензії часто бувають “вивішені” у відповідному розділі.

Граматичні помилки

Граматичні помилки в тексті сайту можуть з'явитися в силу різних причин:

- випадкова помилка під час введення інформації;
- безграмотність автора або того, хто вводив інформацію;
- навмисні помилки для полегшення виявлення сайту користувачами, які невірно вводять шукане слово в пошуковий рядок сервера-пошукувача;
- або навпаки – з метою ускладнити пошук;
- мережеві традиції написання слова;
- приналежність автора до певної субкультури і відповідний сленг.

Самі по собі граматичні помилки можуть говорити про різне. Якщо це тенденція – про рівень освіти особи, відповідальної за наповнення сайту, про ставлення до сайту керівництва компанії тощо. Якщо це сленг – про ототожнення певних осіб або про бажання показати спільність з конкретною субкультурою. Але необхідно чітко зрозуміти, що за тип помилок перед Вами. Для цього достатньо уважно вивчити тексти на сайті. Якщо помилки рідкісні, а слова в яких вони допущені, в основному пишуться правильно – швидше за все це випадкова помилка. Якщо слова пишуться завжди з однієї і тієї ж помилкою – швидше за все навмисне написання.

Дослідження технічної складової сайту

Доменне ім'я

Доменне ім'я – це те, що пишеться в адресному рядку браузера, коли потрібно потрапити на певний сайт. У кінці цього

імені є поєднання символів, яке, зазвичай, користувачі ототожнюють з країною (для Росії – це “. ru”; для України – “. ua”). Насправді, це домен першого рівня. Він відділений крапкою від всього іншого. Саме крапки відокремлюють один від одного домени різного рівня.

Важливо звернути увагу на те, який рівень доменного імені у досліджуваному сайті. Домен другого рівня вимагає деяких фінансових витрат і може розцінюватися як конкретний показник, що характеризує його власника. Домен третього рівня, як правило, безкоштовний. Але потрібно бути обережним у своїх висновках. В Інтернеті багато сайтів, зареєстрованих з доменними іменами третього рівня. В основному це сайти приватних осіб або некомерційні проекти. Тому, якщо досліджуваний сайт належить нібито великій комерційній організації і при цьому використовує домен третього рівня, це повинно насторожувати. Але в таких ситуаціях потрібно подивитися, кому на сайті належить домен другого рівня. Цілком можливо – це керівна або “материнська” організація – тоді все досить логічно. Так Ви дізнаєтеся, в чиєму підпорядкуванні (віданні або володінні) знаходиться досліджувана організація. А це вже і розуміння структури та ієрархії групи компаній і, можливо, їх ролі в цій структурі.

Під час дослідження доменного імені потрібно звернути увагу і на його написання. Тут є свої особливості. Полягають вони в тому, що часто компанії реєструють доменні імена відомих марок чи виробників із зміною одного символу так, щоб сенс спотворювався незначно. У результаті виходить доменне ім’я з помилкою. Розрахунок дуже простий – хтось введе домен відомого бренду з помилкою і потрапить до них, а вже потрапивши до них, з високою ймовірністю буде думати, що потрапив на сайт того самого відомого бренду. Або, потрапивши на сайт за посиланням і не звернувши пильної уваги на написання домену, буде впевнений, що перебуває “на території” відомої організації. Якщо такий факт виявлено, необхідно задуматися про його причини.

Для подальшого дослідження доменного імені необхідно скористатися сервісом “whois”, наприклад, на сторінці “RU center”

(<https://www.nic.ru/whois/>) або “Alexa” (<http://www.faganfinder.com/urlinfo/>) або “V-line” (<http://www.vline.ru/>). Подібних сервісів в Інтернеті достатньо. Фактично – це база даних доменів другого рівня, в якій є інформація про те, на кого або на яку організацію зареєстрований домен, коли зареєстрований і до якого терміну діє реєстрація, контактні дані особи або організації (адреса, телефон, електронна пошта). Погодьтеся, є з чим попрацювати. Наприклад, якась компанія скрізь підносить певний сайт як свій. І дійсно, на вказаному сайті є контактні дані цієї організації, схема проїзду до неї тощо. Але от при використанні сервісу “whois” з’ясується, що сайт зареєстрований на іншу юридичну особу. Можливі різні пояснення такої ситуації. По-перше, та компанія, що вказана в якості власника сайту, може виявитися дійсним і одноосібним власником всіх ресурсів досліджуваної організації, а її керівник і засновник є реальним власником зазначених активів. По-друге, може виявитися, що компанія, на яку зареєстровано доменне ім’я, є лише розробником сайту за замовленням досліджуваної організації, але через халатність після розробки сайту і передачі результатів цих робіт замовнику права на доменне ім’я передані не були. А може виявитися й інша причина такого стану справ.

Вивчення структури сайту

По-перше, треба розуміти, що найкраще вивчати сайт не в *on-line* режимі, а розмістивши його на жорсткий диск. У цьому випадку Ви можете використовувати будь-які способи дослідження, не ризикуючи пошкодити об’єкт або бути поміченим, а також Ви побачите службові сторінки, посилань на які немає на самому сайті. Ці сторінки можуть нести найрізноманітнішу інформацію. Саме на їх виявлення і скероване вивчення структури сайту.

Потім необхідно подивитися інструкції системного адміністратора для пошукових роботів, що індексувати на сайті, а що ні. Для цього доцільно вивчити вміст сторінки “*robots.txt*” на досліджуваному сайті. Щоб побачити цю сторінку, потрібно додати в кінці адреси сайту наступний запис “/ *robots.txt*”. Не у всіх сайтів

є така інструкція, але якщо є, то Вас може чекати удача. Використовуючи вказані на даній сторінці посилання можна увійти в невидиму (службову) частину сайту. Можливо, ця частина сайту використовується регіональними та місцевими менеджерами для ведення загальної бази даних, а може бути там зберігаються паролі.

Вивчення посилань на сайт

Виявлення посилань на сайт можна здійснити різними способами, наприклад, безпосередньо в пошукових системах (Yahoo!, Google тощо), задавши відповідний оператор. Колись для Яндекс це був оператор link = "... * ", але з серпня 2007 р. Яндекс закрив опцію вибірки посилань, мотивуючи таке рішення використанням сторонніми організаціями даної можливості для комерційних цілей. Тому варто звернутися до іноземних сервісів. Почнемо з Google – оператор link: site.ru (покаже певну частину посилань). Розширені можливості (анкор, беки, внутрішні посилання, помилки тощо) можна побачити при використанні WebMaster Central (<http://www.google.com/webmasters/>); для пошукувача Alexa – це оператор link: site.ru, для Yahoo – оператор linkdomain: site.ru (багато старих посилань), для MSN – оператор link: www.site.ru, для AltaVista – оператор link: site.ru. А можна отримати список лінків за допомогою одного із сервісів Fagan Finder. У цьому випадку необхідно пройти по вкладці Links на сайті <http://www.faganfinder.com/urlinfo> попередньо ввівши у вікно "URLinfo" адресу досліджуваного сайту і натиснути на посилання пошуковика (для VSN це виглядає так General > Links > MSN). Знайдені посилання вимагають індивідуального та всестороннього вивчення. Це можуть виявитися сторінки партнерів по бізнесу, колишніх або справжніх співробітників, приватних консультантів тощо. Враховуючи, що кожен пошуковик "відловлює" тільки частину посилань на сайт, то є сенс задіяти в подібних дослідженнях метапошукові системи. Добре в даному плані себе зарекомендував СайтСпутник Олексія Мильнікова (<http://sitesputnik.ru/>), який дозволяє задіяти необмежене число пошукових систем і не відволікатися на дублі.

Аналіз трафіку сайту

Це не що інше як вивчення того, звідки і з якою інтенсивністю звертаються до досліджуваного сайту. Фактично – це розуміння аудиторії сайту і аудиторії тих, хто цікавиться досліджуваною компанією в Інтернеті. Як мінімум, це розуміння регіонів, що взаємодіють з сайтом компанії. А вже як дану інформацію використовувати можна вирішити, маючи додаткові дані про діяльність компанії.

Таке вивчення дозволяє провести мережевий сервіс Fagan Finder <http://www.faganfinder.com/urlinfo> (General > Alexa > Traffic Details). Цей сервіс не дає стовідсоткову інформацію про трафік, оскільки ґрунтується на результатах обробки статистичних даних, зібраних за допомогою користувачів, які встановили собі відповідне ПЗ. Ввівши адресу сайту і натиснувши кнопку “Get Traffic Details”, Ви отримаєте графік зміни звернень до сайту, з яких сайтів або сторінок люди потрапляють на досліджуваний сайт (Where do people go on...) тощо.

Вивчення архіву сайту

Архівуванням інформації в Інтернеті займається сервіс “Internet Archive Wayback Machine” (<http://web.archive.org>). Завдяки цьому сервісу ми можемо побачити, як часто змінювався вміст досліджуваного сайту і в чому полягали ці зміни. А можемо подивитися, як виглядав сайт у певний момент часу і яка інформація на ньому перебувала. Досліджуючи архів певного сайту, можна зрозуміти, в який момент часу відбулася зміна стратегічної лінії компанії, коли з’явилися певні партнери, коли були зроблені певні придбання. Можна знайти дати публікації і видалення документів.

Вивчення історії змін програмної та апаратної частини серверів компанії

На перший погляд це здається неймовірним. Але ні – вивчити історію змін програмної частини сервера досліджуваного сайту можна. І робиться це за допомогою сервісу NETCRAFT (<http://news.netcraft.com>). Ввівши адресу сайту і натиснувши кнопку “Lookup”, Ви отримаєте дані про зміни IP-адреси, осі сервера і його

складових, коли ці зміни відбувались. Такі дані можуть допомогти у подальшому поглибленому вивченні сайту і сервера; ці дані опосередковано вказують на те, як ставиться керівництво до інформаційної складової своєї компанії, а також про фінансове благополуччя компанії.

Поточний стан підприємства (опис стану об'єкта в даний момент):

- керівництво (ТОП менеджмент);
- власники (засновники, акціонери);
- створюваний продукт (продукція чи послуга);
- коротка історія об'єкта;
- майно (земля, будівлі та споруди, верстати та обладнання, продукція, що не реалізована, незакінчене виробництво, сировина і матеріали, цінні папери та зобов'язання тощо);
- партнери (постачальники, клієнти тощо);
- показники (фінансові, виробничі тощо);

Можливості та переваги (опис всіх ресурсів підприємства і його переваг):

можливості

- адміністративні можливості (лобі, зв'язок з владою, залежність влади від підприємства, можливість впливати на рішення владних структур тощо);
- економічні можливості (можливості з нарощування обсягів виробництва, по переорієнтації виробництва, щодо підвищення якості, щодо зниження ціни, по залученню інвестицій і отримання кредитів тощо);
- кримінальні можливості (можливість використовувати кримінал, залежність від криміналу, зацікавленість криміналу в підприємстві, плани криміналу стосовно підприємства тощо);
- науково-технічні можливості (взаємодія з НДІ, модернізація технологій, вкладення в науку, інша участь у науковій діяльності);
- ринкові можливості (сильна конкурентна позиція, зростання попиту, ринкова влада виробника, відсутність товарів – замінників);

переваги:

- продукція (висока якість, низька собівартість);
- ціноутворення (чітко вироблена ціна);
- просування (сильна реклама, лобі в середовищі основних споживачів)– Сервіс / персонал (високий професіоналізм персоналу, розвиток співробітників, соціальні програми, сервісна підтримка, торгові марки та позиціонування) – Інжиніринг і розробка нових продуктів (модернізація обладнання, вдосконалення технологій, підвищення якості);
- збут і маркетинг (безперервний моніторинг ринку, стимулювання збуту);
- менеджмент (низькі витрати на управління, мобільна структура, єдина координація, швидке проходження керуючих сигналів).

Загрози і слабкості (опис слабких сторін бізнесу та існуючих загроз):

загрози:

- адміністративні (лобі конкурентів, невдоволення влади, залежність підприємства від влади, конфлікти з владою);
- економічні (перевантаженість обладнання, неможливість переорієнтації виробництва, неможливість підвищення якості продукції та зниження ціни, труднощі залучення інвестицій та одержання кредитів);
- кримінальні (тиск криміналу, залежність від криміналу, зацікавленість криміналу в підприємстві, плани криміналу стосовно підприємства, конфлікти з криміналом);
- науково-технічні (відсутність взаємодії з НДІ, модернізації технологій);
- ринкові (інтенсивність конкуренції, загроза появи нових конкурентів, потреби покупців на ринку, ринкова влада покупців, дистриб'юторів, постачальників, тиск з боку товарів-замінників);

слабкості:

- продукція (низька якість, висока собівартість, моральне старіння, незатребуваність)
- ціноутворення (необґрунтована ціна);

- просування (слабка реклама, відсутність лобі) – Сервіс / персонал (низький професіоналізм, утиск співробітників, відсутність соціальних програм, немає програми сервісної підтримки);
- торгові марки та позиціонування;
- інжиніринг і розробка нових продуктів;
- збут і маркетинг (ринок не вивчається, збут не стимулюється);
- менеджмент (високі витрати на управління, неповороткість структури, відсутність єдиної координації, довгий проходження керуючих сигналів).

Які сили впливають на підприємство:

- які сили впливають або можуть впливати на підприємство;
- ресурси цих сил;
- ділова репутація цих сил (історія взаємин з партнерами, клієнтами, конкурентами);
- кредитна історія цих сил (історія повернення своїх боргів і роботи з боржниками);
- поведінка в критичних ситуаціях цих сил (які кроки робилися в кризових ситуаціях, до кого зверталися за допомогою, хто як проявлявся);
- плани цих сил (короткострокові, довгострокові, стратегічні, у т. ч. приватні плани власників та керівництва).

2. Пошук “підходу” до особи, що приймає рішення

Реалії вітчизняного бізнесу такі, що далеко не все та не завжди на ринку визначається ринковими відносинами. До слова сказати така ситуація зовсім не ексклюзив – досить згадати гучні корупційні скандали в таких “розвинених” демократіях як США, Великобританія, Франція, Німеччина і трохи подумати про причини і наслідки, про те, кому це вигідно. У конкурентній боротьбі Ваш опонент цілком може використовувати “адміністративний ресурс”. І тоді результат може бути позитивним незалежно від якісних характеристик Вашого продукту (послуг). Найчастіше до

такої ситуації ставляться як до безвихідної, але насправді є варіанти, які може дати конкурентна розвідка. Приміром, якщо заздалегідь з'ясувати наявність такої можливості у опонента (точно визначити до кого може звернутися конкурент), то, по-перше, можна не витратити дорогоцінний час і кошти на безперспективні спроби, що вже непогано, оскільки заощадить кошти. А по-друге, можна зрозуміти, як, за допомогою кого і чого можна подолати ситуацію, що склалася. і нейтралізувати адміністративну перевагу конкурента. Ось це вже значно перспективніший напрямок. Але для цього найчастіше потрібно самому знайти можливість “підходу” до відповідної особи або впливу на неї.

Яким чином можна з'ясувати можливий адміністративний ресурс досліджуваного об'єкта? Через дослідження його зв'язків у сьогоденні і, що не менш важливо, – у минулому. Відкинемо нав'язувані літературою і кінематографом стереотипи роботи і не будемо міркувати про зовнішнє спостереження, несанкціоноване знімання інформації та проникнення у приміщення. Це промислове шпигунство, а не конкурентна розвідка. Тому почнемо з аналізу ситуації, а точніше – спробуємо зрозуміти, де і як можна з'ясувати ймовірні зв'язки досліджуваної особи; саме ймовірні, а вже потім будемо перевіряти отримані гіпотези.

Отже – де і як люди формують зв'язки?

Найочевидніше – це родинні зв'язки і цей напрям необхідно ретельно опрацьовувати. Як говориться “Питання крові – найскладніші питання у світі” (М.А. Булгаков). На цьому напрямку можна знайти як зв'язки Вашого об'єкта, так і можливості для своєї роботи з ним у майбутньому. Взагалі родичі – тема досить обширна і вимагає ретельного опрацювання. Кому як не рідним і близьким довіряти багатомільйонні потоки? З іншого боку, найчастіше саме родичі і підводять, якщо не сказати гірше. Не менш важливим напрямком є відпрацювання осіб, з ким Ваш об'єкт вчився: навчався у школі (особливо якщо це не проста школа), навчався в інституті, на курсах підвищення кваліфікації. У ході тривалого спільного перебування, особливо в молодості, часто формуються

стійкі зв'язки. Та й практика показує, що з часом саме з однокашників і однокурсників утворюється кістяк команди. Наступний напрямок – це колеги. Причому до колег потрібно віднести і підлеглих і керівників. Адже доволі часто керівник, переходячи на “більш відповідальний пост”, перетягує з собою перевірених людей, на яких можна опиратися у подальшій роботі. Ще один цікавий напрямок – це спільне дозвілля: загальний відпочинок, спільні захоплення (хобі), проведення часу в умовах вільних від відносин начальник – підлеглий. Дуже важливим є і спільний бізнес. Так-так, саме бізнес або, висловлюючись точніше, способи отримання доходу. У тому числі і по відношенню до держчиновників, яким за статусом начебто і не можна займатися бізнесом. Вони формально і не займаються. А бізнес ведуть їхні близькі та родичі, а тому ближнє коло досліджуваної особи потрібно вивчати ретельно. Запевняю Вас – Ви знайдете багато цікавого. Від бізнесів “пересічних” з можливостями Вашого об’єкта інтересу до прямої аффілірованості бізнесу родичів об’єкта з основними підрядниками організації, в якій трудиться досліджуваний об’єкт.

Збираючи інформацію із зазначених вище питань, потрібно звертати увагу на те, хто найчастіше попадається на таких зв'язках. З високим ступенем ймовірності саме ці особи і будуть найбільш довіреними. Але де взяти подібні дані про людину? Фактично Вам потрібна біографія особи. Є ряд джерел. Якщо запит щодо держчиновників, то біографічні дані можуть бути опубліковані на офіційному сайті відповідної установи. Зрозуміло, що ці дані “причесані” вельми ретельно, але це вже напрямок. Ви отримувате інформації про місця, періоди навчання і роботи. Крім того, в публікаціях і новинах можуть “проскакувати” фрази на кшталт таких “колишній колега Іванова Івана Івановича...” або “відвідавши свою альма-матер...”. Ці, здавалося б нічого не значущі фрази, можуть дати привід для роздумів. Крім цього, в Інтернеті є ряд ресурсів, які спеціалізуються на накопиченні інформації про знаних людей. Назвемо їх on – line бази даних. Вони бувають “безсистемні”, коли йде просто накопичення матеріалів про конкретну

особу. Приклад тому – compromat.ru або flb.ru. А бувають “вичищені”, де біографічна інформація вже приведена у доступний для читання вигляд. Наприклад, “Лабіринт” (labyrinth.ru) або лоббінг (lobbying.ru). Ще одне джерело – резюме, опубліковані на сайтах пошуку роботи. Але це більш підходить до людей від бізнесу. Безумовно, не можна обійти увагою опитування тих, хто може щось знати про цікаву для Вас людину. Не менш цікавим є таке джерело як соціальні мережі. У них інформація про місця навчання, роботи, служби, відпочинку поміщається самими людьми.

Як отримувати потрібну інформацію

З джерелами зрозуміло; тепер кілька слів про те, як отримувати інформацію із зазначених джерел. З сайтами установ та *on-line* базами даних зрозуміло – прямий пошук на зазначених ресурсах інформації про шукану людину. Що стосується публікацій і новин, то тут допоможе прямий пошук згадок об’єкта в Інтернеті за допомогою пошукових сервісів та аналогічна робота з новинними каналами. Резюме можна “вибирати” на відповідних сервісах (hh.ru, [e – hesutive.ru](http://e-hesutive.ru), job.ru, superjob.ru, [zarplata.ru...](http://zarplata.ru)), використовуючи вбудовані пошукові системи. Складнішим є спілкування з людьми, які можуть щось відповісти на поставлені Вами запитання. Тут потрібно пам’ятати і про можливий зв’язок опитуваного з об’єктом, і про можливу дезінформацію, і про ймовірне ненавмисне спотворення інформації. Ті ж проблеми присутні і в соціальних мережах, які достатньо цікаві і вимагають уваги. Різні соціальні мережі по-різному оформлені, але публікація даних про себе, де і коли ти був присутній, існує скрізь і об’єднання в групи як за інтересами, так і щодо причетності до організацій, об’єктів, подій також є в усіх соціальних мережах.

Крім зазначених джерел потрібно згадати і про два рішення, які значно полегшують роботу в даному напрямку. Перше – *on-line* рішення від Інтегрум, яке називається “Хто Де Коли”. Даний сервіс дозволяє вибрати з усього різноманіття згадок досліджуваного людини в ЗМІ пов’язані з ним організації та осіб, які також пов’язані з обраними організаціями. Оскільки це займає секунди (а

досліджуваний архів як мінімум з дев'яноятих років), то економія часу виходить колосальна. Друге рішення – це програма “сайтспутнік”, яка дозволяє здійснити швидкий метапошук через пошуковики і не витратити час на читання дубльованих матеріалів. Крім, того при появі версії пов'язаності двох персон “сайтспутнік” дозволяє швидко її перевірити виявивши всі сторінки, на яких є обидва об'єкти.

? Контрольні запитання

1. Мета та шляхи збору інформації про юридичну особу, потенційного об'єкта інвестування?
2. Збір відкритої інформації про юридичну особу, потенційного об'єкта інвестування?
3. Особливості збору закритої інформації про юридичну особу, потенційного об'єкта інвестування?
4. Вивчення інформації про осіб, які приймають рішення в компанії, їх плани та їх репутацію?
5. Яким чином можна з'ясувати можливий адміністративний ресурс досліджуваного об'єкта?

& Література

1. Деревицкий А. Коммерческая разведка / А. Деревицкий. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]; – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. учеб. для вузов по специальности “Менеджмент” / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М), 2001. – 528 с.
4. Курносое Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы /

Ю.В. Курносов, П.Ю. Конотопов. – М.: Издательство “Русакі”, 2004. – 550 с.

5. Лилик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І.В. Лилик, О.В. Кудирко. – К.: КНЕУ, 2010. – 313 с.

6. Менеджмент безпеки масових заходів: конспект лекцій / [М.Й. Штангрет, І.С. Керницький, М.І. Копитко, З.Б. Живко]; за ред. М.І. Копитко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 169 с.

7. Нежданов І.Ю. Технологии конкурентной разведки / І.Ю. Нежданов [Електронний ресурс]. – Джерело доступу: www.razvedka-internet.ru/.../Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf

8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

10. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

11. Хич С. Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве / С. Хич. – Изд. 2-е. – М.: “Бизнес-Книга”, 2003. – 881 с.

12. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е.Л. Ющук – М.: Вершина, 2006. – 240 с.

Тема 9

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА В КРЕДИТНІЙ СФЕРІ ТА ПРИ ЗЛИТТІ/ПОГЛИНАННІ ПІДПРИЄМСТВ

План

1. Конкурентна розвідка в кредитній сфері
2. Конкурентна розвідка при злитті та поглинанні підприємств.

1. Конкурентна розвідка в кредитній сфері

У сучасному бізнесі багато відносин зумовлені борговими зобов'язаннями. Фактично будь-який договір – це виникнення боргу. Подібне зобов'язання може набувати різні форми. Це і займ, і кредит, і відстрочка платежу, і передача товару на реалізацію, і, як не дивно, страхування, і рента, і продаж... Все це об'єднується однією загальною проблемою – проблемою довіри сторін, особливо якщо процес розтягнутий у часі. І якими б витонченими НЕ були формулювання у відповідних документах, шахраї знаходять спосіб ухилитися від виконання взятих на себе зобов'язань. У зв'язку з цим виникає ряд запитань – як, ще до угоди, зрозуміти, чи не обдурить Вас друга сторона? – Як не дати реалізуватися планам зловмисника? – Як знайти втрачене, якщо шахрай реалізував свої плани? – Як повернути згаєне? Допомогти в даній проблемі може конкурентна розвідка. Саме специфічні технології роботи з інформацією, використовувані в конкурентній розвідці, дають можливість істотно знизити ймовірність шахрайства по відношенню до вас. Враховуючи схожість проблем і методів їх вирішення в різних типах договірних відносин, розглянемо варіанти використання конкурентної розвідки.

Робота з клієнтом – це робота з інформацією про клієнта

Для початку необхідно чітко зрозуміти, що, займаючись питаннями попередження шахрайства в кредитній сфері, Ви, в першу чергу, працюєте з інформацією. З інформацією про другу сторону угоди, з інформацією про саму операцію, з інформацією про ситуацію. З цієї причини Вам потрібні джерела інформації за вказаними напрямками. Причому, для зведення до мінімуму можливості дезінформування, необхідно мати кілька джерел інформації з кожного питання. Звичайно ж це ідеальна ситуація, яка є малоймовірною в реальному житті, але саме до такого положення справ потрібно прагнути.

Візьмемо, як приклад, блок “інформація про другу сторону угоди” – де можна отримати таку інформацію? Припустимо, що в якості другої сторони виступає юридична особа. У такому випадку необхідно визначитися, яка інформація потрібна для розуміння того, чи спробують нас обдурити, чи постараються виконати взяті на себе зобов’язання? Іншими словами – за якими ознаками можна судити про протиправні наміри Вашого партнера?

Ознаки шахрайства

Податкова інспекція у свій час навела 109 ознак неблагонадійності.

Припускаючи протиправні дії партнера ми спробуємо спрогнозувати його дії по відношенню до нас.

У першу чергу необхідно розділити шахрайські дії на дві великі групи: плановані і вимушені. Плановані – це ті, які планувалися заздалегідь, до них готувалися. А вимушені – це ті, що Ваш партнер зробив під тиском непередбачуваних раніше обставин. І в тому, і в іншому випадку потрібно шукати ознаки. У випадку з планованими діями – ознаки підготовки до шахрайства або ознаки, що вказують на таку діяльність раніше. У випадку з вимушеними діями – ознаки можливого виникнення ситуації, коли партнер змушений буде так вчинити. Але пам’ятайте – рідко коли по наявності або відсутності однієї ознаки можна робити висновок про наявність злого умислу по відношенню до Вас. Найчастіше ці ознаки необхідно оцінювати в сукупності.

У свій час у книзі “Р-система” автори навели поглиблений огляд таких ознак. Частина з них наведена нижче, частина взята з переліку податкової інспекції, частина є досвідом автора. Якщо говорити про плановане шахрайстві, то шукані ознаки можна розбити на кілька груп.

Особливості реєстрації компанії та організації управління нею:

- особливості юридичної адреси;
- особливості засновників і генерального директора;
- особливості Статуту компанії;
- обмеження в діяльності органів юридичної особи;
- дійсні власники бізнесу, їх плани та їх репутація;
- особи, які приймають рішення в компанії, їх плани та їх репутація;
- механізм прийняття рішень та їх реалізації;
- використання сумнівних або підроблених документів під час реєстрації компанії або організації її роботи.

Репутація компанії:

- тривалість і стабільність існування даного підприємства; – наявність/відсутність довготривалих партнерів підприємства та їх відгуки про співробітництво; – наявність/відсутність випадків шахрайства в минулій історії підприємства або минулому досвіді керівників; – наявність/відсутність судових або адміністративних розглядів за участю досліджуваного підприємства, або його керівників та їх суть; – наявність/відсутність стійкого зв’язку з криміналом.

Тривалість і стабільність існування компанії:

- стабільність/зміни фактичної адреси;
- стабільність/зміни юридичної адреси; – стабільність / зміни складу керівництва;
- стабільність/зміни складу засновників.

Особливості ведення бізнесу:

- невиправдане затягування виплати боргів або переговорів;
- наявність у власності достатньої кількості ТМЦ у досліджуваного підприємства; – наявність/відсутність дочірніх і ма-

теринських підприємств; – факти одноразового зняття з банківського рахунку сум, які значно перевищують фонд заробітної плати; – тенденція погіршення фінансового стану досліджуваного підприємства (зменшення основних і оборотних фондів, зменшення фінансів на рахунку); – нецільове використання кредитних коштів;

– компанія не здає звітність (у ФНС, до органів статистики, до пенсійного фонду...); – компанія надає “нульову” звітність;

– обсяг спожитої підприємством електро- і теплоенергії, а також водних ресурсів істотно менший від значень, характерних для зареєстрованих видів діяльності компанії;

– компанія рекламує продукт, який значно відрізняється від продемонстрованого Вам;

– у рекламі вказуються контакти Вашого партнера, але назва інша або перекручена;

– компанія використовує нестандартні засоби розрахунку (вексель, бартер, поступка прав вимоги).

Є сенс трохи докладніше зупинитися на окремих ознаках у цьому списку – пояснити, на що вони можуть вказувати. Взяти, наприклад, особливості юридичної адреси компанії. Такими можуть бути:

– адресу реєстрації компанії є адресою “масової” реєстрації;

– адреса реєстрації компанії не існує;

– фірма зареєстрована в офшорній зоні або у важкодоступній місцевості;

– адреса реєстрації компанії використовувалася для реєстрації юридичних осіб, викритих у шахрайських діях.

Особливості засновників і генерального директора:

– використання підставних осіб (неіснуючих, бомжів, недієздатних, що живуть у важкодоступній місцевості, літніх людей...)

– використання дискваліфікованих осіб;

– використання судимих осіб або осіб, що відбувають покарання;

– використання великої кількості осіб для масової реєстрації компаній.

Повторюся – це лише ознаки, що вимагають додаткового опрацювання і зваженого підходу. Крім того, кожна окремо взята ознака не завжди може точно охарактеризувати об’єкт.

Можливі особливості Статуту компанії:

- якщо перед Вами типовий документ – він дасть лише інформацію про структуру та взаємовідносини;

- якщо статут зроблено під замовлення – варто поспілкуватися з розробником документа, він може багато чого розповісти про клієнта, який його замовляв, адже клієнт замовляючи статут щось говорив про мету створення фірми, чим вона займатиметься;

- якщо до статуту внесено чимось бачення проблеми, то є ймовірність того, що на формування статуту перенесене світосприйняття замовника – так би мовити, статут став проекцією його поглядів;

- у статуті може міститися інформація про обмеження в роботі генерального директора, наприклад, за розміром угод без схвалення засновників або з відчуження майна тощо.

Дійсні власники бізнесу, їх плани і репутація

Дійсні власники бізнесу досить часто в Російській практиці не збігаються з номінальними засновниками, адже власник бізнесу відіграє ключову роль у питаннях прийняття стратегічних рішень, до яких може відноситися питання отримання кредиту і його повернення. Так що виявлення дійсних власників, вивчення їх репутації і розуміння їхніх планів можуть дати важливу інформацію в плані прийняття рішення про кредитування.

Особи, які приймають рішення в компанії, їх плани та репутація

Крім власників бізнесу на політику компанії можуть впливати, наприклад, топ-менеджмери, “сірі кардинали”, “спостерегіачі” від певних структур тощо. Їх необхідно виявити і зрозуміти наміри.

Механізм прийняття рішень у компанії і способи їх реалізації також можуть бути корисні в розумінні можливих ризиків щодо виконання домовленостей.

Використання сумнівних або підроблених документів під час реєстрації компанії або організації її роботи є ознакою підготовки до шахрайства. Можливо шахрайські дії плануються не по відношенню до Вас, але що їм завадить, зрештою, так само вчинити і з Вашими грошима?

Джерела інформації про клієнта

Де можна отримати подібну інформацію? Питання досить цікаве, оскільки немає такого сховища, де вся цікавить інформація буде зібрана воедино. Крім цього, Вам потрібно подбати про захист від обману в ході збирання потрібних даних. Відповідно джерел має бути кілька і вони повинні бути перевірені. У якості джерел пропоную розглянути:

- саму досліджувану компанію;
- офіційні джерела (держоргани);
- спеціалізовані ресурси, уповноважені для розкриття відповідної інформації.

Сама організація

Найповнішим джерелом інформації є сама досліджувана організація. Питання лише в тому, як цю інформацію отримати. Найпростіший спосіб – задати питання, які, наприклад, цілком доречні при наданні Вами кредиту даній організації. Причому бажано зробити це кілька разів (через деякий проміжок часу) і у різних представників організації, а відповіді порівняти. Можна використовувати просту двокрокову схему:

– при першому контакті у процесі заповнення представником підприємства анкети, питання в якій підібрані спеціальним чином (назва, правова форма, юридична і фактична адреси, номери телефонів тощо);

– у подальшому офіційний запит установчих документів, реєстраційних свідоцтв, ліцензій, документів, що підтверджують право перебування за даною адресою (договір купівлі-продажу нерухомості або договір оренди приміщення), останнього балансу підприємства.

Офіційні джерела

Дані отримані у перевірених організаціях необхідно порівняти з даними офіційних установ, які на законних підставах надають відповідну інформацію:

- ФНС – будь-який громадянин має право отримати офіційну виписку щодо певної юридичної особи;
- сайти відповідних регуляторів (наприклад, для кредитних організацій – це сайт ЦБ);
- запит до фондів (соціального страхування, пенсійного, медичного) про взяття на облік;
- отримання інформації про участь підприємства, його керівників або засновників у арбітражних розглядах.

Спеціалізовані бази даних

Такі он-лайн бази даних дають можливість отримати як окрему, так і консолідовану інформацію про компанію.

Відкриті джерела

Завжди є сенс подивитися як позиціонує себе сама компанія і як про неї відгукуються інші учасники ринку. Це цілком можливо при використанні загальнодоступних і повністю відкритих джерел:

- вивчення преси на предмет згадки даного підприємства, керівників, засновників або торгової марки компанії;
- вивчення сайту компанії (зокрема, представляють інтерес офіційно опубліковані документи);
- вивчення реклами компанії;
- вивчення продукції або послуг компанії.

2. Злиття та поглинання

Надприбутковим посередницьким бізнесом в Україні останні 15 років є бізнес, пов'язаний з придбанням/продажем прибуткових підприємств. Цей бізнес активно розвивається, але як жоден інший вид бізнесу, він потребує якісного інформаційного забезпечення; адже при продажі цілого підприємства з усіма його матеріальними і нематеріальними активами у продавця є маса спокус і можливостей продати “кота в мішку”. А покупець не хоче витратити мільйони на

придбання цього самого кота. Допомогти покупцеві не втратити свої гроші може якісний збір інформації про об'єкт інвестицій і про продавця. А це не що інше як конкурентна розвідка.

Доцільно розділити даний вид бізнесу на дві складові. Перша – це власне ринок злиттів і поглинань, інакше кажучи те, що відбувається в правовому полі. Друга складова – це недружні поглинання; те, що знаходиться поза правовим полем, або, як прийнято зараз говорити, в сірій і чорній зонах бізнесу. Спочатку розглянемо, що і як необхідно робити в секторі злиттів і поглинань, а потім вивчимо питання захисту від недружніх поглинань.

Офіційний аналіз бізнесу (due diligence)

Купівля підприємства – це досить клопітка і розтягнута в часі дія. Потрібно не тільки знайти успішно господарюючий об'єкт і домовитися з його власником, а й отримати відповіді на ряд запитань:

- кому Ви хочете віддати свої гроші?
- чи вартий цей актив запрошених за нього грошей?
- чи не виникне після передачі грошей ще один претендент на цей бізнес?
- чи не продасть колишній власник цілий ряд невирішених проблем?

Щоб спокійно “йти в угоду” необхідно мати відповідну інформацію, в тому числі і щодо зазначених вище питань. Про те, як вивчити юридичну особу і власника бізнесу, було описано вище. Проаналізуємо тепер особливості процедури підготовки до операції. Настійно рекомендую в цьому плані книгу Орлова “Купівля та продаж бізнесу. Російська практика” та книгу Гохана “Злиття, поглинання і реструктуризація бізнесу”.

Діагностика матеріальних активів

Основною причиною виникнення ризиків у покупця є відсутність повної та достовірної інформації про об'єкт придбання. Для зведення до мінімуму ефекту невизначеності під час підготовки угоди проводиться і “*due diligence*” організації. Формально “*due diligence*” складається з:

- фінансового аналізу;

- податкового аналізу;
- правового аналізу,
- аналізу становища на ринку,
- додаткового аналізу.

Стадії процесу:

- підготовка;
- запит необхідної інформації;
- аналіз документів та інформації;
- підготовка звіту.

”*Due diligence*” – це перший крок, який показує ризики і відповідає на питання: чи варто взагалі “йти в угоду”? Головною відмінною рисою “*due diligence*” є те, що вся потрібна інформація надається продавцем або він пояснює про причини відсутності того чи іншого документа. Роботи на даному етапі йдуть виключно з наданою продавцем інформацією, що передбачає розв’язок наступних задач:

- аналіз самого бізнесу;
- пошук можливих ризиків та мінімізація їх;
- вироблення безпечної схеми з придбання бізнесу.

Такі завдання визначають і час, і обсяг документів, і кількість фахівців, необхідних для проведення роботи з аналізу організації. Більш конкретними завданнями проведення аналізу можуть бути наступні:

- перевірка достовірності наданої інформації (фінансові документи, звітність, борги, збитки, доходи, завищення активів);
- перевірка правильності оформлення документів;
- перевірка правильності та своєчасності подання податкової, статистичної та іншої обов’язкової звітності;
- розуміння того, які конкурентні позиції організації на ринку;
- яка компетентність керівництва.

Вивчення матеріальних активів досліджуваного бізнесу корисно поєднати з їх інвентаризацією. При такій організації роботи аудитор включається до інвентаризаційної комісії, а в ході інвентаризації перевіряється не тільки фактична наявність

основних засобів, запасів, готової продукції, але і їх стан. У ході такої перевірки корисно залучати професійних оцінювачів.

Правовий (юридичний) аналіз

Першорядними питаннями правової діагностики є корпоративні відносини – виявлення потенційно небезпечних порушень у таких областях як створення організації, її статутний капітал, майно компанії і взаємини з постачальниками і клієнтами. Фактично потрібно виявити всі наявні порушення законодавства та зрозуміти, які у зв'язку з цим можуть бути ризики і як мінімізувати можливий збиток. Головними складовими юридичного аналізу організації є:

- аналіз трудових відносин (кадрова документація, профспілки, приписи контрольно-наглядових органів);
- аналіз відносин у сфері нерухомості;
- вивчення земельних відносин;
- перевірка інтелектуальної власності;
- аналіз господарських операцій організації;
- вивчення дотримання екологічного законодавства;
- аналіз заборгованості;
- аналіз судових позовів і їх перспектив.

Потрібно пам'ятати, що до корпоративних відносин, крім іншого, відносяться:

- оплата статутного капіталу “іншими речами”;
- помилки при оформленні чи оплаті вкладу;
- оплата акцій;
- Боргові зобов'язання;
- перехід прав на акції (частки).
- дотримання корпоративних процедур по відношенню до угод з акціями та частками (схвалення, підтвердження відмови, отримання згоди тощо) продавцем і покупцем, узгодження (або повідомлення) угоди з відповідними установами, оцінка ризиків визнання угоди недійсною, здійснення розрахунків за угодою, установчі документи організації.

Особливо варто відзначити таку складову правового аналізу як вивчення прав володіння об'єктами організації, що продається:

– права юридичної особи на об'єкт, юридична чистота правовстановлюючих документів, обтяження прав власника щодо даного об'єкту;

– претензії з боку третіх осіб на об'єкт, судові суперечки;

– можливість використання об'єкта у відповідності з метою придбання.

Сама процедура аналізу може проходити як на об'єкті аналізу, так і поза ним, але з обов'язковим укладанням угоди про конфіденційність. Отримані від власника документи вимагають обов'язкової повторної перевірки у відповідних органах. Результат перевірки оформляється у вигляді звіту, яким замовник має право розпоряджатися на свій розсуд (продавець може і не ознайомитися з результатами перевірки).

Діагностика нематеріальних активів (гудвіл)

Нематеріальні активи – істотна частина вартості бізнесу. Найчастіше нематеріальні активи не мають матеріального втілення, але роблять значний вплив на бізнес. До них можна віднести наступні сутності:

- кредитна історія компанії;
- управлінська культура;
- впізнаваність бренду;
- висококваліфікований персонал;
- клієнтська база;
- досвід менеджменту;
- ділові зв'язки;
- довіра до менеджменту;
- перевірені постачальники;
- монополістичні переваги;
- лояльність акціонерів;
- ринки збуту;
- технологічна документація;
- ділова репутація на ринку;
- адміністративний ресурс;
- популярність;
- висока оцінка продукції організації;

- частка ринку організації;
- участь у професійних рейтингах;
- історія розвитку організації;
- інформаційна відкритість;
- фінансові ресурси (інвестори).

Однак можна виділити ті нематеріальні активи, які мають своє вираження у вигляді матеріального носія. До таких активів належать товарний знак, ліцензії організації, сертифікати та патенти на винаходи. Обороти таких активів законодавцем врегульовані. Товарний знак можна продати покупцеві за договором купівлі-продажу. Ліцензії продати не можна, але під час купівлі бізнесу через придбання акцій вони автоматично переходять до покупця (юридично залишаючись за колишньою юридичною особою, але вже з новим власником). Такі активи можуть бути предметом угоди з придбання бізнесу. Їх можна описати, оцінити та індивідуалізувати. Вони підлягають захисту з боку держави у разі порушення прав власника третіми особами. Податкове законодавство до нематеріальних активів також відносить володіння ноу-хау, секретною формулою або технологічним процесом. Зрозуміло, що перелік таких активів залежить від особливостей самого бізнесу. Наприклад, для ресторанів до таких активів можна віднести їх популярність (розкрученість). Але яка вартість нематеріальних активів? Як її визначити? Навряд чи хтось зможе дати вичерпну відповідь на ці запитання. Чіткої точки зору немає, хоча є цілком певне розуміння терміна “гудвіл” – нематеріальний актив компанії, який не виділяється у звітності, але служить реальним джерелом прибутку. Саме так його визначили у 1988 р. в Американському товаристві оцінювачів. Але це не тільки репутація або імідж компанії. У широкому сенсі “гудвіл” – це сукупність нематеріальних чинників, що дають конкурентну перевагу.

Починаючи діагностику нематеріальних активів потрібно скласти перелік факторів, які дають конкурентну перевагу досліджуваній організації. Після цього необхідно виявити які права і на які нематеріальні активи закріплені законодавчо і які проблеми можуть виникнути у зв’язку з цим; виділити ті нематеріальні

активи, які будуть супроводжувати даний бізнес незалежно від зміни власника. У подальшому потрібно виробити пропозиції з правового закріплення максимального числа нематеріальних активів і описати ризики, які можуть виникнути у зв'язку з некоректною поведінкою колишнього власника.

Однією з важливих складових нематеріальних активів є персонал. Зокрема, провідні фахівці, яких потрібно обов'язково зберегти.

Для початку необхідно виділити тих співробітників, які:

- працюють з клієнтами організації (покупцями, замовниками) і фактично контролюють клієнтську базу;
- працюють з кредиторами компанії (постачальниками, субпідрядниками, банками), спілкуються з ними щодо умов постачання, відтермінувань, кредитів;
- спілкуються з контролюючими і погоджувальними органами;
- володіють технологією виробництва;
- відповідають за систему управлінського обліку.

Відхід з організації таких співробітників викличе погіршення показників бізнесу і його вартості.

Бухгалтерська перевірка

Бухгалтерська перевірка передбачає вивчення фінансових показників бізнесу, його перспективності, аналіз системи обліку, оцінку податкових ризиків і є близькою до аудиторської перевірки з тою лише відмінністю, що перевіріці піддається не конкретна юридична особа з її балансом, а бізнес у цілому. Найчастіше – це ряд юридичних осіб, у тому числі і створених для оптимізації оподаткування, і так званий управлінський облік. Саме “технічні” організації відіграють важливу роль. При вивченні бізнесу важливо зрозуміти схеми взаємин між ними і або організувати щось своє, або отримати від продавця повний контроль над існуючою схемою.

Окремо потрібно розглянути таке явище як ризик позабалансових зобов'язань організації. Провівши найретельніший аналіз бізнесу, покупець не може застрахувати себе від виникнення позабалансових зобов'язань, які не відображені ні в балансі, ні в

інших документах компанії. До таких зобов'язань можна віднести векселі, розписки про отримання значних сум, договори поручительства тощо. Ні юристи, ні аудитори не могли їх виявити, оскільки ці документи не відображені в офіційних паперах організації.

Що ж робити? На етапі вивчення бізнесу корисно отримувати інформацію із закритих джерел всередині компанії і поза нею. Адже навіть при максимальній секретності подібних заходів є поінформовані люди, залишаються сліди, а будь-якій секретній, дії завжди передують менш засекречена фаза, про яку можна дізнатися. Головне – знайти такі сліди. Це може бути агентура, впроваджена до початку перевірки, це може бути оперативне опитування співробітників компанії під різним прикриттям. Загалом це робота з людьми.

Якщо ж подібні проблеми виявилися після купівлі бізнесу, то врятувати ситуацію може те, що подібні позабалансові зобов'язання видаються з порушенням законодавства і правил бухгалтерського обліку. Це може бути перевищення посадових повноважень, порушення процедури схвалення угоди, порушення оформлення тощо. Важливо уважно вивчити як саме зобов'язання, так і порядок його оформлення та схвалення. У кризовому випадку завжди є можливість заявити про приховування колишнім власником визначальної інформації і або визнати угоду недійсною, або перенести тягар відповідальності на продавця.

Є ще один варіант убезпечити себе – страхувати свої ризики щодо угоди. Причому страхувати можна в прямому сенсі – за допомогою страхової компанії. А можна в переносному – розписка колишнього власника про відсутність подібних проблем, а в разі їх виникнення прийняття особистої відповідальності. В останньому випадку розписки корисно взяти не тільки з власника, а й з тих осіб, які мали право від імені організації приймати відповідні рішення.

Розуміння хто насправді Ваші партнери

Крім загальноприйнятих перевірок, для прийняття остаточного рішення по угоді, потрібно зрозуміти що з себе представляють ті, хто стоять на протилежній стороні. Що від них можна

чекати, чи варто їм довіряти, чи варто взагалі мати з ними справи. Фактично покупцеві потрібно перевірити продавця на благонадійність. Це та інформація, яку продавець ніколи не дасть покупцеві, і яку неможливо виявити за допомогою “*due diligence*”. Яка інформація допоможе у розумінні свого партнера?

Можливі види інформації, що збирається:

- репутація компанії (в т.ч. тривалість стабільного існування підприємства, наявність випадків шахрайства в минулій історії підприємства або в минулому досвіді керівників);

- основні акціонери (у т.ч. їх мета, мотиви, інтереси, хто на них має вплив і в якій мірі, стабільність (зміни) складу засновників...);

- менеджмент (також стабільність (зміни) складу керівництва);

- неформальні лідери;

- ресурси компанії (матеріальні, адміністративні, кримінальні);

- партнери і контрагенти (в т.ч. наявність (відсутність) довготривалих партнерів підприємства та їх відгуки про співробітництво);

- корпоративна структура (в т.ч. наявність (відсутність) дочірніх і материнських підприємств);

- угоди організації (в т.ч. наявність судових або адміністративних розглядів за участю досліджуваного підприємства або його керівників, їх суть);

- історія приватизації організації;

- історія самої організації;

- установчі документи;

- регламенти і положення;

- операції з цінними паперами (акціями, векселями тощо);

- обставини додаткових емісій;

- рішення органів управління.

Розуміючи, яка інформація нас цікавить можна сказати де її можна отримати. Іншими словами які джерела інформації можуть виявитися корисними. Такими джерелами є, зокрема, державні органи.

Податкові органи. Інформацію про будь юридичну особу можна запросити з податкового органу. Відомості та документи в єдиному державному реєстрі юридичних осіб є відкритими і загальнодоступними. Видаватися з реєстру можуть як виписки, так і копії відповідних документів. Не видаються відомості про номер, дату видачі та про орган, що видав паспорт, а також відомості про стан банківських рахунків. У реєстрі містяться такі відомості:

- найменування;
- адреса;
- засновники (учасники) юридичної особи;
- установчі документи;
- розмір статутного капіталу;
- прізвище, ім'я, по батькові директора, а також його паспортні дані;
- ліцензії, отримані юридичною особою;
- філії та представництва;
- ППН і дата постановки на облік;
- коди за ЗКПО;
- номер і дата реєстрації юридичної особи в якості страховальника в територіальних органах пенсійного фонду, фонду соціального страхування, в територіальному фонді обов'язкового медичного страхування;
- банківські рахунки.

Реєстрація нерухомості. Орган, який здійснює державну реєстрацію прав на нерухомість, зобов'язаний надавати інформацію про реєстрацію та зареєстровані права будь-якій особі. Ця інформація надається в будь-якому органу, який здійснює реєстрацію нерухомості, незалежно від місця реєстрації. Виписки з єдиного державного реєстру прав містять:

- опис об'єкта нерухомості;
- зареєстровані права на нього;
- обмеження (обтяження) прав;
- відомості про існуючі на момент видачі виписки правопретензій і заявлених в – судовому порядку правах вимоги щодо об'єкта нерухомості.

Митні органи. Доступ до наявної в митних органах документованої інформації можуть отримати будь-які організації, але лише щодо себе, що не є суттєвою перешкодою в отриманні інформації. Митні органи накопичують інформацію, що включає відомості про:

- засновників організації;
- державну реєстрацію організації;
- склад майна;
- відкриті банківські рахунки;
- діяльність у сфері зовнішньоекономічної діяльності;
- місце перебування організації;
- постановку на облік у податковому органі та ППН;
- платоспроможність осіб, включених до реєстрів осіб, які здійснюють діяльність у галузі митної справи.

Ще один спосіб отримання офіційної інформації – це подача запиту від міноритарного акціонера, який володіє незначним пакетом акцій, істотно впливати на роботу компанії не може, але має право отримувати інформацію про компанію. Незважаючи на те, що міноритарій може надалі і не брати участь у самій угоді з купівлі бізнесу, залучення його на свою сторону не викликає складнощів. Це пов'язано з тим, що самим міноритарним акціонерам (якщо вони взагалі залишаться після злиття чи поглинання) вигідно налагодити тісні відносини з майбутнім власником контрольного пакета. Міноритарій може запитати відомості з реєстру акціонерів, дані про емітента, його засновників, про розмір статутного капіталу товариства.

Суспільство зобов'язане забезпечити акціонерам документальний доступ до:

- договору про створення товариства;
- статуту товариства;
- документа про державну реєстрацію товариства;
- документів, що підтверджують права товариства на майно, яке перебуває на його балансі;
- внутрішніх документів товариства;
- положенням про філію або представництво товариства;
- річних звітів;

- документів бухгалтерського обліку та бухгалтерської звітності;
- протоколів загальних зборів акціонерів;
- звітів незалежних оцінювачів;
- списків афілійованих осіб товариства;
- списків осіб, які мають право на участь у загальних зборах акціонерів;
- проспектів емісії, щоквартальних звітів емітентів та інших документів.

Ще одним джерелом інформації є дані, отримані від державних органів після проведення позачергових перевірок, якщо вони були пов'язані з виїмкою документів або витребуванням копій корпоративних та фінансово-господарських документів. Зрозуміло, що така перевірка або повинна бути напередодні виникнення Вашого інтересу, або таку перевірку необхідно “попросити” провести.

Отримати нові документи про організацію можна також у рамках судового процесу. Причому немає необхідності брати участь у самому процесі, досить встановити в ньому зв'язок з опонентом. Або “домовитися” з тим, хто веде процес. Наявність в організації спору – негативний фактор, пов'язаний з ризиком – в першу чергу з ризиком втрати інформації. Негативна також поява опонента, охочого покарати організацію. З таким опонентом доведеться налагоджувати тісні контакти, щоб оцінити ризик належним чином. Домовляючись з опонентом досліджуваної організації, Ви досягаєте дві мети: по-перше, отримуєте доступ до документів організації, а по-друге, оцінюєте реальні ризики цього протистояння. Крім того, якщо подати позовну заяву (хай і з надуманих підстав), то можна легально витребувати через суд важливі документи та інформацію про організацію.

Можна поспілкуватися з партнерами і контрагентами досліджуваної організації. Вони можуть надати як оригінали, так і копії документів (договорів, рахунків, платіжних доручень тощо), а також розповісти свої спостереження за організацією і її керівництвом.

Недружні поглинання

Крім так званих дружніх поглинань, коли продавець сам бажає продати компанію, в бізнесі широко поширена практика недружніх поглинань (захоплень). Такі дії можливі як в рамках закону, так і з порушенням закону, але їх об'єднує одна особливість – власник бізнесу не бажає продавати свою компанію, але примусово права на неї переходять до загарбника. Організовується такий перехід різними способами від отримання прав на акції (в т.ч. і цілком правової скупки) до прямої підробки документів (наприклад, про зміну засновників).

Як захистити бізнес від подібних дій? Щоб відповісти на це запитання, потрібно розуміти, як може здійснюватися захоплення, що і в якій послідовності буде вживати загарбник. Проаналізуємо можливу послідовність дій зловмисника.

Захоплення

Слово захоплення говорить само за себе – отримання об'єкта в своє володіння поза волею його власника. Захоплення – завжди силовий захід, навіть якщо немає “горил” у масках. Захоплення завжди пов'язане з конфліктом – адже колишній власник не хотів розлучатися з підприємством. Захоплення – це примус, тому він завжди протиправний.

Мета захоплення (поглинання)

У подібних заходів мета завжди одна – отримання швидкої вигоди. Саме величезна вигода є рушієм рейдерів. Адже вклавши кілька сотень тисяч іноземних грошових знаків можна отримати майно вартістю в десятки мільйонів, а це сотні, а часом тисячі відсотків прибутку. Від таких перспектив забувають про закон, мораль, етику. Така вигода можлива посередництвом придбання прав на нове майно через:

- купівлю ТМЦ підприємства-цілі за заниженою вартістю (фіктивні угоди);

- отримання ринкових переваг (за рахунок контролю конкурента або його повної нейтралізації).

Купівля ТМЦ підприємства-цілі за заниженою ціною – це проста перепродаж майна захопленого підприємства заздалегідь

підготовленому (своєму) покупцю за ціною, близькою до нуля. Ось тут і виникають тисячовідсоткові прибутки. Купівля ТМЦ за заниженою ціною потрібна для того, щоб з'явилася:

- можливість подальшого продажу за вищою ціною;
- можливість подальшої експлуатації захопленого майна та отримання прибутку.

Крім простого продажу захопленого майна можна отримати і ще одну вигоду від захоплення підприємства – це отримання ринкових переваг, які виражаються в:

- усуненні наявного конкурента;
- збільшенні частки ринку (в т.ч. і входження в ринок).

Методи поглинання

Сама процедура поглинання (захоплення) може бути здійснена різними способами. Головне це те, що б в кінці шляху підприємство-ціль стало власністю зацікавленої особи або, принаймні, стало йому підконтрольне. Така мета досягається за допомогою:

- придбання прав на підприємство-ціль;
- встановлення впливу на ТОП-менеджмент підприємства-ціль;
- примусу до продажу активів підприємства-ціль;
- силове захоплення.

Придбання прав на підприємство – це, на перший погляд, правовий спосіб отримати контроль над підприємством-ціллю. Так, якщо скупка акцій проходить у рамках закону, тоді у покупця формується контрольний пакет. Але така скупка, зазвичай, дає мало акцій – найчастіше люди не хочуть розлучатися з акціями надійного підприємства, які приносять їм дивіденди. У цьому випадку починаються не зовсім законні дії. Зазвичай, це тиск на власників акцій. Такий тиск може бути психологічним і фізичним. При психологічному тиску агресор може створити видимість погіршення ситуації на підприємстві і підштовхнути до думки про те, що потрібно продати акції зараз, поки вони хоч щось вартують, інакше за них взагалі нічого не дадуть. При створенні такої видимості в хід йдуть і агресивні PR-компанії в місцевих ЗМІ, і

розповсюдження чуток, і фіктивні позови до судів різних інстанцій, і тиск на постачальників підприємства, його клієнтів, партнерів.

Придбання прав на підприємство можливе через:

- пряме купування акцій;
- підписання довіреностей на управління акціями;
- купування боргів і подальше банкрутство підприємства.

Підписання довіреностей на управління акціями – це не дуже зручний, але часто використовуваний спосіб отримати кермо влади. До нього теж вдаються, а спонук до підпису таких довіреностей здійснюється тими ж способами, що й до продажу акцій.

Купування боргів підприємства-цілі і активація процедури банкрутства може використовуватися як елемент психологічного тиску на власників акцій, так і як самостійний спосіб набуття прав на чуже майно.

Встановлення впливу на ТОП-менеджмент також досить перспективне з точки зору рейдера. Якщо серед ТОПів підприємства-цілі з'явився союзник загарбника, то, як мінімум, агресор стає обізнаним про всі тонкощі і нюанси оборони. Крім цього, такий ТОП стає агентом впливу і має причетність до прийняття рішень. Але зовсім погано для підприємства, якщо такий агент має право підпису. У цьому випадку загарбник буде діяти максимально швидко. Такий вплив можливий через:

- створення тиску (погрози, шантаж тощо);
- стимулювання (підкуп, премії, обіцянки, наприклад стати керівником тощо).

Примус до продажу – це ще один спосіб захоплення підприємства. Суть його зводиться до створення такої обстановки навколо підприємства, при якій воно не може нормально функціонувати і терпить збитки. Постачальники відмовляють у сировині без повної передоплати, клієнти відмовляються купувати, всі місцеві контролюючі органи разом вирішують перевірити роботу підприємства. У такій обстановці будь-яке, найміцніше, підприємство почне вмирати. Чого власне і домагається загарбник. Примус здійснюється через:

- створення ринкових перепон, які можуть бути наступними:
- недопущення до сировинного ринку (сировинна монополія);
- недопущення до ринку споживачів (споживча монополія);
- створення адміністративних перешкод – встановлення жорсткої протекціоністської політики з боку органів влади;
- створення комунікаційних перешкод;
- транспортні перепони⁴
- перепони в подачі ресурсів (електроенергія, водо– теплопостачання тощо).

Силове захоплення може бути здійснене за наявності підроблених документів (рішень зборів акціонерів, судових рішень тощо) або без таких. Але в тому чи іншому випадку схема подальших дій зводиться до фізичного захоплення об'єкта, що цікавить, і декількох швидких послідовних продаж цього активу. У результаті таких дій майно формально належить абсолютно сторонній організації. Мало того, що, протидіючи відповідно до закону, потрібно багато часу для отримання судового рішення, так ще кінцевий покупець (якщо його вдасться знайти) буде добросовісним набувачем і вилучити у нього майно майже нереально.

Захист від захоплення (недружнього поглинання)

Розуміючи, що може статися в разі захоплення підприємства, його власникам краще заздалегідь прийняти ряд заходів для попередження таких подій або як мінімум для створення серйозних труднощів загарбникам; для цього необхідно визначити, що може перешкодити рейдеру або що зробить компанію для нього непривабливою. Саме створення таких умов і є метою захисних заходів.

Мета захисту

Питання непросте, але цілком вирішуване посередництвом:

- зниження вартості (ціни) компанії в очах загарбника (але не реальної);
- збільшення кількості перешкод на шляху загарбника.

Зниження вартості компанії робить захоплення менш прибутковим заходом і це відштовхує потенційних загарбників.

Хто захоче вкладати гроші в захід, якщо на виході “маячить” незначний прибуток. Зниження вартості компанії можна здійснити за рахунок:

- збільшення кількості зобов’язань компанії-цілі (в т.ч. боргів);
- зниження вартості акцій і активів компанії (зниження котирування);
- зменшення обсягу активів компанії (наприклад, їх фіктивний розпродаж).

Збільшення кількості перешкод досягається за рахунок:

- процедурно-правових пасток;
- мотиваційних бомб.

Що це таке і як організовується розглянемо у подальшому.

Система захисту від недружнього поглинання

Зрозуміло, що кількох заходів недостатньо для протистояння добре підготовленому і досвідченому рейдеру. Захист компанії від захоплення повинен включати в себе ряд підсистем:

- виявлення інтересу до компанії;
- пасивної оборони;
- активної оборони.

Підсистема виявлення інтересу до компанії повинна вести безперервне спостереження за акціями компанії, фіксувати спроби масового скуповування акцій, виявляти будь-які прояви інтересу до компанії та її майна. Відстежувати потрібно котирування акцій, обсяги угод з акціями, оголошення про скуповування акцій, збирання інформації про компанію тощо. При виявленні зазначених факторів їх потрібно перевірити і в разі дійсного скуповування інформувати особу, що відповідає за контрзаходи (наприклад, ризикменеджера). Якщо говорити про максимально можливу захищеність, то необхідно виявляти потенційних загарбників (як замовників так і виконавців) і відстежувати їх дії (устремління, плани тощо). Окрім конкурентної розвідки на даному етапі напевно ніхто не допоможе компанії.

Підсистема пасивної оборони призначена для створення в компанії таких умов, при яких рейдеру буде складно виконати кожен свій крок із захоплення. Ця підсистема складається з:

- організаційних;
- правових;
- мотиваційних блоків.

Організаційний блок (процедурні пастки):

- формування оборонної команди (фінансова компанія + юридична компанія + PR);
- вироблення чіткого плану дій у разі спроби поглинання;
- створення позитивного образу компанії в очах громадськості і влади (активний PR);
- створення власного лобі в органах влади;
- відстежування даних про акціонерів для швидкого зв'язку з ними в разі необхідності;
- випуск особливих акцій, дії з якими можливі тільки зі схвалення ради директорів;
- резервування частини акцій за радою директорів без їх продажу з метою реалізації (продажу) у разі кризи;
- випуск привілейованих (без права голосу) акцій для міноритаріїв, простих (з одним голосом) акцій для “своїх” і золотих (з більшою кількістю голосів) акцій для себе;
- реєстрація підприємства в країні з лояльним законодавством.

Правовий блок (правові пастки):

- ускладнена процедура внесення змін до статуту (не менше 2/3 голосів);
- підготовки в Статуті можливості додаткової емісії акцій серед обмеженого кола осіб у випадку придбання зовнішнім покупцем більше 20 % акцій або пропозиції на придбання більше 30 % акцій;
- підготовки можливості випуску зобов'язань (векселі, облігації) з коротким терміном погашення і умовою погашення – поглинання підприємства;
- багатоступінчасті вибори до ради директорів;
- частина ради вибирається прямим голосуванням;
- частина ради призначається генеральним директором;
- частина ради входить до ради у зв'язку з займаною посадою

або:

- можливість обрати 1/3 ради директорів строком на 3 роки кожен рік без можливості дострокового припинення повноважень, тобто на протязі року можна поміняти не більше 1/3 ради;

- внесення до статуту положення “про справедливу ціну” – у разі масового скуповування акцій інтервент зобов’язаний виплачувати ціну, яка розраховується за певними правилами (наприклад, від прибутку підприємства або прибутковості галузі...);

- обмеження права скликання позачергових зборів акціонерів (наприклад, не менше 10 % голосів).

Мотиваційний блок (мотиваційні бомби):

- особливі премії для тих акціонерів, які не продавали свої акції 3/5/10/15 років;

- особливі премії для тих акціонерів, які не продавали свої акції при поглинанні підприємства;

- особливі умови контрактів ключових менеджерів на випадок їх звільнення після поглинання (виплата премії в розмірі 1/2 річного доходу) і заборону на їх звільнення на протязі певного періоду у разі поглинання.

Тут також важлива роль конкурентної розвідки, яка зобов’язана отримати інформацію про те, як подібні системи організовані на інших підприємствах, виявити, які ЗМІ чиї інтереси лобіюють і хто має на них вплив, хто з владних структур з ким з потенційних загарбників пов’язаний або навпаки знаходиться в стані конфлікту.

Підсистема активної оборони призначена для активних відповідних дій у разі спроби захоплення підприємства. Ця підсистема може включати в себе:

- зворотний викуп акцій у інтервента з премією і підписання угоди про бездіяльність, тобто зобов’язання більше не купувати акції даного підприємства на протязі певного часу;

- поглинання компанії, яка зазнала атаки дружньою компанією;

- зміна структури капіталу – взяття підприємством великої кількості зобов’язань, що знижує її цінність;

- продаж активів компанії-цілі іншій фірмі (своїй);

- пропозиція про купівлю інтервента;

Конкурентна розвідка в кредитній сфері та при злитті/...

- створення дубльованої системи комунікацій або чітка домовленість про дублювання (з/д шляхи, автодороги тощо);
 - створення дубльованої системи ресурсопостачання або чітка домовленість про дублювання (електро-, водо-, газо-, тепlopостачання);
 - створення свого лобі у владних структурах;
 - дублювання джерел сировини і покупців;
 - зустрічне захоплення (але для цього потрібно знати, ХТО організував поглинання компанії).
- У даному напрямку конкурентна розвідка повинна так само активно працювати для:
- своєчасного виявлення початку атаки на підприємство;
 - визначення виконавця і замовника;
 - визначення їх стратегії, ресурсів та слабких місць.

? Контрольні запитання

1. Поняття та особливості ведення конкурентної розвідки у кредитній сфері?
2. Виявлення ознак шахрайства у кредитній сфері?
3. Вивчення особливостей ведення бізнесу та репутації компанії?
4. Офіційний аналіз бізнесу (due diligence) при намірах злиття та поглинання?
5. Правовий аналіз при намірах злиття та поглинання?
6. Діагностика матеріальних та нематеріальних активів при намірах злиття та поглинання?
7. Дії з метою уникнення та попередження недружніх поглинань?
8. Методи поглинання компаній?
9. Система захисту від захоплення (недружнього поглинання)?

& Література

1. Деревицкий А. Коммерческая разведка / А. Деревицкий. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]; – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.

3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. учеб. для вузов по специальности “Менеджмент” / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М), 2001. – 528 с.

4. Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы / Ю.В. Курносов, П.Ю. Конотопов. – М.: Издательство “Русакс”, 2004. – 550 с.

5. Лилик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І.В. Лилик, О.В. Кудирко. – К.: КНЕУ, 2010. – 313 с.

6. Менеджмент безпеки масових заходів: конспект лекцій / [М.Й. Штангрет, І.С. Керницький, М.І. Копитко, З.Б. Живко]; за ред. М.І. Копитко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 169 с.

7. Нежданов И.Ю. Технологии конкурентной разведки / И.Ю. Нежданов [Электронный ресурс]. – Джерело доступу: www.razvedka-internet.ru/.../Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf

8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика аннализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

10. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

11. Хич С. Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве / С. Хич. – Изд. 2-е. – М.: “Бизнес-Книга”, 2003. – 881 с.

12. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е.Л. Ющук – М.: Вершина, 2006. – 240 с.

13. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка / В.И. Ярочкин, Я.В. Бузанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2005. – 304 с.

Тема 10

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ДІЯЛЬНОСТІ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

План

1. Конкурентна розвідка в рекрутингу.
2. Аналіз телефонної активності.
3. Обстановка на місцевості.

1. Конкурентна розвідка в рекрутингу

Люди завжди шукають роботу. Саме для цього існує ринок праці. На цьому ринку є і ті, хто працював або поки ще працює в компаніях конкурентів; це ті первинні джерела інформації, які знають ситуацію зсередини і можуть дати відповіді на Ваші запитання. З іншого боку у більшості компаній завжди є потреба в персоналі і з цієї причини співробітники кадрової служби шукають потенційно придатних для компанії людей. Залишається лише правильно організувати процес отримання цікавої для компанії інформації.

Що таке робота рекрутера? На початковому етапі – це віртуальний пошук відповідних кандидатів. У подальшому – детальне вивчення відібраних кандидатів (у тому числі за допомогою особистого спілкування) і узгодження взаємних умов кандидата та компанії. Дещо відрізняється тільки група топових вакансій; “рідкісні екземпляри” потребують індивідуального підходу. Але їх відсоток невеликий і до того ж це люди, а з ними можна і потрібно працювати у напрямку отримання інформації як і зі звичайними людьми.

У ході своєї повсякденної роботи рекрутер “пропускає” через себе масу інформації найрізноманітнішого характеру – від персональних даних кандидатів та особливостей їх характерів до

кадрової політики і планів компаній, в яких вони працювали або працюють. Кандидат хоче отримати роботу і намагається показати свої знання і досвід.

Завдання конкурентної розвідки, що вирішуються за допомогою рекрутингу

Розвідка системи управління персоналом конкурента.

У ході спілкування з колишніми і працюючими співробітниками тієї чи іншої компанії рекрутер так чи інакше дізнається про особливості кадрової політики (від рівня зарплат, компенсаційних пакетів і систем мотивування до стилю управління того чи іншого конкретного “топа” і невдоволення в колективі конкурента), адже компанії з кращими системами управління мають більше шансів на успіх хоча б тому, що до них швидше прийдуть кращі фахівці. То чому не налагодити систематичний збір інформації в цьому напрямку? Така собі розвідка кращих систем управління персоналом на ринку. Ось що можна дізнатися в даному напрямку, якщо докласти трохи зусиль:

1– система оплати праці:

1.1 – рівні зарплат різних фахівців в компанії – об’єкти інтересу;

1.2– система преміювання;

1.3– компенсаційні пакети;

1.4 – система контролю роботи співробітників;

2– організація управління:

2.1 – формальна структура управління (посади, підпорядкованість);

2.2– реальна структура управління;

2.3 – персональна інформація про керівників (від ПІБ до телефонів, адрес);

2.4– особливості поведінки окремих працівників;

3– кадрова політика:

3.1 – пошук персоналу;

3.2 – преференції;

3.3 – перевірка кандидатів;

3.4– лояльність персоналу.

Погодьтеся – це може виявитися досить корисною інформацією. Особливо при плануванні та здійсненні активних заходів.

Вивчення ринків, що цікавлять

Будь компанії для розвитку потрібно мати детальну актуальну інформацію про ринок, на якому вона працює. Для цього можна скористатися інформацією, з якою приходять кандидати. Причому тут є два напрямки: – отримання вже готових результатів дослідження; – проведення такого дослідження, ґрунтуючись на даних, повідомлених кандидатами. З першим напрямком начебто все зрозуміло. Тут потрібно переконати кандидата поділитися такими даними фактично граючи на його бажанні отримати роботу (та сама “сіра” зона, яка врегульована Законом, але тим не менше аморальна). А ось другий напрямок (проведення такого дослідження, ґрунтуючись на даних, повідомлених кандидатами) набагато цікавіша. Представники різних компаній можуть дати інформацію про різні складові ринку: про клієнтів, про постачальників, про посередників, про канали збуту, про взаємини на ринку, про адміністративний ресурс і рівні лобіювання інтересів тощо.

Розвідка намірів конкурента

Спілкуючись із співробітниками конкурента, можна дізнатися не тільки про поточний стан справ, а й про плани (офіційні і фактичні, що часто відрізняються). Якщо офіційні плани – це, як правило, оголошені наміри, про які цілком можуть знати і середня ланка і виконавці, то плани фактичні найчастіше відомі вузькому колу осіб. У реаліях діяльності компанії коригується у відповідності саме з фактичними планами. Відмінності у планах можуть супроводжуватися:

- появою нових співробітників з незрозумілим для оточуючих функціоналом;
- скасуванням відділів;
- появою нових партнерів;
- замовленням на дослідження;
- частими поїздками “топів” у непрофільні регіони.

Технологічна розвідка

Спілкуючись із співробітниками тієї чи іншої компанії цілком можливо отримати інформацію про використовувані в ній найрізноманітніші технології: від технологій в управлінському сенсі (технологія пошуку клієнта або вивчення об'єкта інвестування) до технологій хімічних, біологічних, технічних. Це – складний напрямок з точки зору спеціальних знань, але не з точки зору методики отримання інформації. Вивчаючи кадрову політику об'єкта, можна дослідити і технологічні рішення цієї організації за допомогою спілкування з її співробітниками. Інша справа, що в ряді питань співробітникам управління персоналом буде важко, а часом неможливо зорієнтуватися, але в таких ситуація просто потрібно підключати до процесу фахівців (своїх чи сторонніх). Таким чином можна вивідати як технологію, так і конкретні особливості того чи іншого процесу.

Розробка дисидентських настроїв в компанії

Ще один цікавий напрям, який є “відображенням” розвідки кадрової політики конкурента. Фактично Вам потрібно те ж саме “проробити”, але зі своїм персоналом. Зрозуміло, що робити це потрібно через, як мінімум, одного посередника (кадрове агентство, приватний консультант, створена під цей проект “одноденка”). Головне, що з вашими співробітниками з цілком зрозумілих причин повинні контактувати посторонні люди. У ході такого дослідження можна виявити:

- загальний настрій у колективі;
- думку про ті чи інші обставини;
- наміри окремих співробітників;
- істинні причини тих чи інших подій.

Часто така інформація буває корисною для підвищення ефективності управління компанією.

Створення банку консультантів

Найцінніше в розвідці – це джерела, а найцінніші джерела – це люди. З цієї причини потрібно завжди прагнути створити нормальні відносини з різними людьми. Чому не використовувати

для цієї мети той потік фахівців, який проходить через службу управління персоналом. Серед претендентів можуть виявитися потенційно корисні джерела. То чому не налагодити з ними нормальні стосунки? Для цього зовсім не потрібно їх брати на роботу. Достатньо лише “по-людськи” поставитися в ході спілкування і, найголовніше, в ході “завершення” спілкування. Показати людям зацікавленість у них незалежно від результатів даного конкретного спілкування. Адже формулювання “Ви нам не підходите” можна замінити на фактор ощадності самолюбства людини: наприклад, “На жаль компанія вирішила не розвивати даний напрямок, але Ви нам вельми цікаві. Чи можливо в майбутньому запропонувати цю вакансію або звернутися з проханням?”. У результаті Ви отримаєте значну кількість консультантів, які цілком можуть виявитися корисними в тому чи іншому проєкті. Таким чином можна практично реалізувати кілька важливих завдань:

- сформувати банк кандидатів за різними напрямками;
- сформувати банк консультантів з конкретних питань;
- сформувати персональну агентурну мережу.

Організація процедури КР-рекрутингу

Ефективність КР-рекрутингу залежить від того, на скільки кандидат повірив Вам і зацікавився “пропозицією” про роботу. Адже якщо його дана пропозиція не зацікавила, то він просто не прийде, а якщо запідозрить фальш у спілкуванні, то добре, якщо просто піде, грюкнувши дверима, але може і поширити інформацію про те, що негативно позначиться на іміджі компанії. Також є ймовірність того, що Ваш візаві “зіллє Вам дезу”. Виходячи з цього, потрібно дотримуватися кількох вимог до організації даного напрямку роботи:

- збереження в секреті даного напрямку;
- поступовість у роботі з кожним конкретним об’єктом;
- повторна перевірка одержаної інформації.

На практиці дотримання цих вимог виглядає наступним чином.

Збереження в секреті даного напрямку

Необхідно звести до мінімуму число людей, поінформованих про дану діяльність, про те, що в ході таких пошуків використовуються спеціальні технології, спрямовані на збирання специфічної інформації, невластивої звичайному процесу рекрутингу. Але це в тому випадку, коли справа стосується звичних напрямків Вашого бізнесу. Коли ж мова заходить про перспективні напрямки, про те, що тільки планується, то краще зберегти в секреті і сам факт інтересу компанії до даного напрямку. Ідеальний варіант – зробити так, щоб кандидати, які пройшли таке вивчення навіть не здогадувалися, в чиїх інтересах збирається інформація. Часом це зробити складно, але цілком можливо. По-перше, таким дослідженням повинні займатися не співробітники Вашої компанії; принаймні, не її офіційні співробітники. По-друге, не від особи Вашої компанії. Оптимальний варіант – це “зовнішній виконавець” (наприклад, кадрове агентство або приватний консультант з кадрових питань). А на закономірне питання кандидатів про компанію можна натякати на якогось нового гравця з сусіднього континенту. Причому таким чином потрібно організувати взаємодію і з самим кадровим агентством. Його співробітникам зовсім не обов’язково знати для кого вони виконують дане дослідження.

Поступовість в роботі з кожним конкретним об’єктом

Отримання інформації від людей – справа досить клопітка і вимагає значної самовіддачі.

Необхідно створити враження затребуваності кандидата. Починати потрібно з оголошень, за якими будуть орієнтуватися люди, приходячи на співбесіду. Окреслені в таких оголошеннях умови з одного боку відсічуть непотрібний баласт, а з іншого – сформулюють у кандидата первинне враження. Якщо Ви виявили наявність у кандидата потрібної інформації в ході спілкування, потрібно створити у нього враження того, що він підходить компанії, а компанія підходить йому. У цьому випадку можна буде організувати кілька співбесід у тому числі і за участю фахівців. Часто саме така схема поступового витягування інформації дає

найкращий результат. Пов'язано це, ймовірно, з ефектом звикання людини. І, як наслідок, на наступному спілкуванні він вже більше розкріпачений ніж на попередньому. Але не варто захоплюватися великою кількістю співбесід (це насторожує). Зазвичай, їх повинно бути не більше трьох. В особливих випадках чотири-п'ять.

Саме спілкування з кандидатом може будуватися за різними “сценаріями”. Це залежить як від особливостей особистості об'єкта, так і від особливостей інформації, яку потрібно від нього отримати. Пам'ятайте, що мета всього заходу в отриманні від співрозмовника потрібної Вам інформації, яка виходить за рамки звичайної співбесіди з кандидатом. Безумовно самий простий і зручний для рекрутера варіант – це спілкування за схемою “питання тут задаю я”. Мало того, в деяких випадках такий підхід дає непогані результати. Але найчастіше люди замикаються або відповідають агресією. Вдаватися до нього потрібно тільки в особливих випадках, коли є впевненість, що він спрацює. Крім того, навряд чи Ви зможете розраховувати на те, що ця людина надалі захоче з Вами спілкуватися (можлива втрата потенційного джерела інформації). Інший варіант (своєрідна протизадача до попереднього) укладається в схему “я дурень – нічого не знаю”. Рекрутер у даному випадку виступає в ролі людини, яка просить пояснити йому той чи інший факт. Люди найчастіше охоче пояснюють, особливо враховуючи специфіку ситуації. Ще один варіант спілкування рекрутера з кандидатом укладається в схему “професіонал – професіонал”. У цьому випадку дві людини “на рівних” розмовляють на загальну тему, в ході чого прояснюються ті чи інші моменти. Зрозуміло, що кандидат підсвідомо розуміє, що він знаходиться в залежному становищі, але спілкування з ним “на рівних” лестить його самолюбству і людина розкривається.

Фільтрація даних

Об'єкт Вашого інтересу (кандидат) – це людина і їй властиві будь-які людські слабкості, самою нешкідливою з яких є прагнення трохи прикрасити себе. Особливо, коли він хоче отримати цю роботу, то показує свою обізнаність, щоб справити враження

“цінної” людини, допущеної до таємниць. Але це не єдина причина, по якій кандидат може дати Вам недостовірну інформацію. Такими причинами можуть бути бажання ненашкодити своєму колишньому роботодавцеві, а може бути і пряма спроба дезінформування. Адже конкуренти цілком можуть вести аналогічну роботу або, як мінімум, моніторинг ситуації на ринку праці і, побачивши потенційно небезпечні тенденції, спробувати прояснити ситуацію провівши розвідку боєм (підготувавши і відправивши свою людину на співбесіду).

З цих причин необхідно ретельно вивчати отриману від людей інформацію на предмет виявлення дезінформації. Така робота ґрунтується виключно на двох постулатах:

- перевірка даних;
- контроль надійності джерела інформації.

Перевірка даних передбачає наявність декількох, незалежних джерел і порівняння отриманої від них інформації.

Контроль надійності джерела інформації в силу специфіки даної ситуації передбачає лише розуміння того, чи могло дане джерело мати доступ до повідомленої інформації, що може бути перевірено за допомогою опитування самого кандидата і отримання інформації про його компетенції з інших джерел (кандидати з цієї ж компанії, кандидати з інших компаній, але знайомі з даним суб'єктом).

Технічна організація

Для ефективної роботи у даному напрямку необхідно відповідним чином організувати сам процес від пошуку кандидатів і їх залучення, до обробки отриманих даних. Оскільки рекрутинг досить добре розвинений, то немає сенсу розповідати про організацію всіх процесів. А ось на кілька особливостей є сенс звернути увагу. Ваша мета – не знайти відповідного кандидата, а отримати цікаву для Вас інформацію. Не завжди ця інформація може бути отримана відразу. Часто вона з'являється в результаті обробки декількох джерел або декількох повідомлень одного джерела (в даному випадку декількох співбесід одного кандидата). Відповідно потрібно максимально зберегти інформацію, причому

краще всього в первинному вигляді. Адже іноді інтонація говорить більше ніж зміст відповіді. Тому доцільно записувати всі співбесіди. А у зв'язку з тим, що їх буде багато, краще робити це не на диктофон, а на комп'ютер.

Дані про кандидата необхідно зберігати і в електронному вигляді (спеціалізовані бази даних, але у жодному випадку не текстові файли). Щоб не витратити багато часу на внесення таких даних, можна пропонувати кандидату самому заповнити відповідні форми на комп'ютері.

Дослідження активності пошуку співробітників конкурентом

Доцільно поглянути на проблему і з іншого боку. Адже Ваші конкуренти також шукають співробітників. Причому не тільки у зв'язку з природною плинністю, а й з інших причин. А такий пошук не можна зробити абсолютно непомітно. Так чи інакше залишаються сліди. У нашому випадку такими слідами можна назвати розміщення вакансій як на своєму сайті, так і на сайтах, що спеціалізуються на послугах рекрутингу, а також на сайтах кадрових агентств. Вивчення таких оголошень може дати багато цікавої інформації щодо кадрової політики та клімату всередині компанії, поточних і довгострокових планів або змін у стратегії компанії.

Для організації даного напрямку роботи необхідно максимально повно відстежувати активність конкурента в пошуку нових співробітників. Джерела такої інформації вже були названі:

- сайт самого конкурента;
- спеціалізовані сайти за наймом;
- сайти кадрових агентств, з якими працює конкурент;
- оголошення в пресі;
- оголошення на біржі праці.

З сайтом конкурента зрозуміло – необхідно поставити на регулярний моніторинг сторінки з вакансіями конкурента. Робота зі спеціалізованими сайтами за наймом дещо складніша. Тут необхідно виявляти оголошення за певними ознаками, що характеризують Вашого конкурента. Такими ознаками можуть бути його

номери телефонів або мобільні номери співробітників управління персоналу. Тому відповідну інформацію необхідно методично збирати. Адреси електронної пошти або пряма вказівка назви конкурента. За всіма цими ознаками необхідно вести пошук на відповідних порталах. Оскільки таких порталів досить багато, то необхідно з'ясувати переваги співробітників управління персоналу конкурента в даному питанні. У принципі ці переваги Ви побачите після місяця старанного огляду всіх можливих інформаційних платформ. Ще складніша справа з кадровими агентствами. Вони публікують оголошення від себе і з цієї причини простим пошуком Вам не вдасться встановити приналежність оголошення потребам об'єкта інтересу. У даному випадку необхідно з'ясувати, послугами якого агентства користується Ваш конкурент. Але і цього недостатньо. Зазвичай у кадрових агентствах певну компанію “веде” певний співробітник, який і вказується в оголошенні в якості контактної особи. Ось саме цього співробітника і необхідно встановити. Зробити це можна простим спостереженням за оголошеннями Вашого сектора ринку. І чим специфічніший продукт, послуга або товар, тим легше буде встановити шукану особу. З оголошеннями в пресі працювати потрібно аналогічно. А ось біржу праці доведеться періодично відвідувати, поки не налагодите контакт з її співробітниками.

Існує радикальне рішення – створення свого (кишенькового) кадрового агентства і “підсаджування” конкурента саме на нього. Як? – За допомогою цінового демпінгу.

Як шукає роботу спеціаліст конкурентної розвідки

Цікаво зрозуміти “на власній шкірі” як може вестися пошук роботи Вашим колегою. Особливо, якщо це колега з конкуруючої компанії. Таке розуміння дасть можливість випередити його на один крок по ряду напрямків.

З різних причин рано чи пізно фахівець з конкурентної розвідки починає шукати роботу. Ситуацію, коли фахівець працює “сам на себе”, не розглядатимемо (хоча викладені технології цілком підійдуть і для такої діяльності), а пошук роботодавця проаналізуємо детально.

Підійдемо до проблеми саме як фахівці з конкурентної розвідки. Яка задача? – Правильно – знайти гідну роботу або, іншими словами, роботодавця, який потребує Ваших послугах і готовий за це гідно платити. Виходячи з цього завдання, перераховуємо вимоги до об'єкта:

- роботодавець повинен мати потребу в послугах КР;
- роботодавець повинен відповідним чином оплачувати цю роботу (тут у кожного своя планка);
- конкретні специфічні вимоги (місце розташування, певний сектор економіки).

Про те, як з'ясувати дійсний рівень оплати праці та специфічні умови міркувати немає сенсу – це рутинна робота. Багато чого стає зрозумілим з текстів оголошень про наймання співробітників, із спілкування з рекрутерами і з інформаційного поля даної компанії. А от про те, як з'ясувати потребу потенційних роботодавців у послугах конкурентної розвідки є сенс поговорити докладно. Таким чином звужується задача (на початковому етапі) щодо виявлення роботодавців, які мають потребу в послугах конкурентної розвідки. Таких роботодавців можна розділити на кілька груп, таких що:

- 1) усвідомили необхідність в КР, зрозуміли що таке КР і тепер шукають досвідчених фахівців;
- 2) усвідомили необхідність в КР, але не чули навіть саму назву КР і тим не менше шукають щось, що їм допоможе;
- 3) нічого не усвідомили і нічого не шукають (у цій області), але їм очевидно необхідні послуги КР.

Перша група цілком зрозуміла – вони шукають саме фахівців з конкурентної розвідки і сліди такого пошуку потрібно виявляти. Тобто дослідити відповідні ресурси на наявність оголошень такої спрямованості – звичайна робота з кадровими агентствами та відповідними інформаційними Інтернет-платформами. Єдине, що потрібно пам'ятати, термін “конкурентна розвідка” ще не сформувався і тому для позначення цього виду діяльності можуть використовувати такі словосполучення як “бізнес-розвідка”, “комерційна розвідка”, “маркетингова розвідка” тощо.

Друга група дещо складніша. У принципі роботодавець вже готовий працювати з фахівцем з конкурентної розвідки і шукає його, але він не знайомий з термінологією і висловлює свої потреби дещо “витіювато”. Але ця перешкода цілком переборна. Досліджуємо ті ж ресурси, а шукаємо не тільки конкретну згадку про КР, але і близькі до неї поняття. Таке виголошення потреб може виявлятися, наприклад, у пошуку керівника СБ, його заступника або маркетолога, але в описі функціонала наголос робиться на роботу з інформацією, з ринковим оточенням, з конкурентами.

Третя група найцікавіша, але і найскладніша. Почнемо з того, що КР потрібна практично будь-якій компанії. Але от не чули керівники про даний напрямок діяльності і не шукають чогось конкретного. Якщо ж їм запропонувати такий інструмент і пояснити, як ним користуватися, то з великою ймовірністю вони захочуть його випробувати. Які компанії найбільш гостро потребують КР? – Ті, що ростуть, диверсифікуються (виходять на нові ринки, потребують інформації), ті, що діють на ринках з гострою конкурентною боротьбою (потребують інформації). Тепер потрібно подумати, як можна виявити такі компанії. Що відбувається, коли компанія починає розширюватися за своїм профілем або диверсифікуючись? Така компанія відчуває потребу у відповідному персоналі. І цей персонал починають шукати. Значить досліджуємо ті ж ресурси, що і в перших двох випадках, але тепер шукаємо дещо інші ознаки:

- відкриття за невеликий період часу значного числа вакансій;

- відкриття невластивих компанії вакансій;

- невизначений опис досить високих вакансій.

Відносно відкриття за короткий період великої кількості вакансій можна використовувати сервіси HR-ресурсів.

Зазвичай, на таких сайтах є можливість подивитися “всі вакансії роботодавця”. І тоді стає зрозуміло багато чого. Відкриття невластивих компанії вакансій можна зрозуміти, порівнюючи розміщені вакансії з тим бізнесом, що представлений на офіційному

сайті компанії. Безумовно, іноді в описі вакансії прямо пишуть – “у зв’язку з виходом на новий ринок компанія шукає” або “у зв’язку з освоєнням нової продукції” і це теж розвідознаки для даної роботи. Або шукають директора “з розвитку” або “з інвестицій”. Зрозуміло, що можуть шукати у зв’язку із звільненням попереднього, а не у зв’язку з розширенням. Тому даний момент необхідно уточнювати.

У даній ситуації не можна обмежуватися тільки HR-ресурсами. Адже інформація про освоєння нових ринків (продуктів, технологій тощо) є і в інших джерелах. Почати можна з новинних ресурсів економічного, інвестиційного характеру, ринку M&A. Все що стосується великого бізнесу там є. Що стосується середнього бізнесу – частково. Економічні та інвестиційні новинні ресурси – це відповідні інформагентства. Але є й спеціалізовані джерела. В основному – це ресурси, присвячені певному ринку або сектору економіки; на таких ресурсах є також інформація і про “дрібніших гравців”. Що ж до ринку злиттів і поглинань, то тут потрібно говорити про численні спеціалізовані ресурси.

2. Аналіз телефонної активності

Аналіз телефонної активності – справа досить клопітка і, як більшість інструментів аналізу, є “продукцією подвійного призначення”. Іншими словами даний напрямок можна використовувати на добро і на шкоду. Вивчати деталізацію дзвінків сторонньої людини – це вже протиправне діяння. Однак знати про такі методики корисно, особливо аналітику.

Ознаки, які потрібно знати для проведення аналізу телефонної активності.

1. Багато компаній мають корпоративні мобільні телефони. Це в усіх сенсах вигідно і корисно, але це спричиняє одну проблему – можливість неправомірного використання засобів зв’язку, які надає роботодавець, – використання даного сервісу в особистих цілях; іншими словами – це і перевитрата виділеного ліміту, і інформування конкурентів (розкриття комерційної таємниці), і створення “паралельного бізнесу”... А сліди всіх цих дій і

навіть превентивну інформацію можна виявити в тих самих деталізаціях.

2. Зловмисник цілком може отримати доступ до деталізації Ваших корпоративних та/або особистих мобільників. Тому потрібно розуміти, яку інформацію і як він може отримати з цих деталізацій.

Що таке деталізація розмов через мобільний телефон?

Це перелік вхідних і вихідних дзвінків з вказівкою дати, часу, тривалості, номера абонента, з яким був контакт, можливо номера комірки і її адреси, IMEI-коду телефону, типу дзвінка (вхідний чи вихідний).

Дана інформація може бути в роздрукованому вигляді, у вигляді файлу текстового формату, файлу *Excel* або файлу *PDF*. У будь-якому випадку – це таблиця з цілком певними стовпцями (чітко структурована інформація про всі контакти телефону з оператором стільникового зв'язку).

Вивчення деталізацій побудоване на виявленні закономірностей – постійно повторюваних ознак, які простіше знаходити використовуючи прийоми статистичного аналізу. У ході такого аналізу, вивчаючи той чи інший дзвінок або телефон, або послідовність дзвінків, необхідно відповісти собі на питання – а що відбувалося у цей день і/або в цей момент навколо абонента або у зв'язку з ним. Необхідно також пам'ятати, що результати дослідження деталізації – це припущення. З більшою чи меншою ймовірністю, але припущення, що вимагають перевірки. Але це – один бік медалі, а другий – пошук аномалій у спілкуванні об'єкта.

Загальні відомості про об'єкт

З деталізації можна зрозуміти загальну інформацію про користувача телефону:

- номер, оператор;
- період деталізація (з якого по яке число);
- скільки всього було зроблено дзвінків за досліджуваний період;
- середня кількість дзвінків за день.

Окремі аспекти діяльності конкурентної розвідки

– так звані дні пікової активності. Це одна з тих аномалій у поведінці об'єкта інтересу, яка цікава для аналітика;

– скільки зв'язків підтримує об'єкт і їх список.

– скільки в середньому об'єкт витрачає на розмову. У наслідку цей показник знадобиться для виявлення аномально довгих дзвінків.

переважання вхідних чи вихідних дзвінків (для виявлення аномалій).

Статистика

”Проста” статистика дзвінків об'єкта дозволяє виявити тих абонентів (їх номери), з якими він підтримує активний контакт. У результаті виходить список унікальних контактів об'єкта із зазначенням кількості дзвінків йому, відсортований за спаданням. Зазвичай, перша десятка в такому списку – це ті, з ким об'єкт підтримує найактивніші контакти. Далі необхідно встановити, кому належать ці телефони. Це дозволить зробити загальну картинку зрозумілішою.

Причому тут потрібно робити паралельно розрахунки кількості дзвінків і їх тривалості. Зазвичай, в обох випадках картина виходить близька, але от відхилення в ту чи іншу сторону – це вже напрямок для додаткових досліджень.

Використання додаткових сервісів

Якими додатковими сервісами оператора стільникового зв'язку користується об'єкт інтересу? Ця інформація допоможе зробити висновки надалі про звички об'єкта, його сфери інтересу тощо. До таких сервісів відносяться:

- 1) активність використання СМС;
- 2) внутрішньо-мережеві сервіси;
- 3) використання GPRS та Інтернету.

Піки активності

У які дні об'єкт найінтенсивніше користується зв'язком, на які дні припадають піки активності абонента і скільки дзвінків у цей період (частіше 1 – 3 дні, іноді 3 – 6 годин) він здійснює. Далі потрібно виявляти, що в ці періоди відбувалося – свята, ділові зустрічі, надходження інформації, деякі важкозрозумілі події тощо.

Саме ці співпадиння, особливо повторені кілька разів допоможуть виявити взаємозв'язки.

Стабільні і разові контакти

З ким об'єкт підтримує стабільні (регулярні) контакти, з ким періодичні, а з ким разові. Результатом досліджень стануть три списки. Перший – з ким об'єкт підтримує стабільні, постійні контакти – це люди, з якими об'єкт постійно спілкується. Другий список – з ким об'єкт спілкується від випадку до випадку. І третій – з ким об'єкт спілкувався один-два рази. Це можуть виявитися ситуації “помилися номером” або “єдиний козир в рукаві об'єкта”.

Наявність і особливості міжміських та міжнародних контактів

Наявність і географія міжміських та міжнародних зв'язків об'єкта дозволяє побачити регіони інтересів бізнесмена або місце дислокації родичів. А поява нових регіонів в деталізації може вказувати на перспективні плани.

Імовірність наявності другого телефону

Такий висновок можна зробити за неприродними “картинами” активності – коли об'єкт повинен був дзвонити, але в деталізації це не відбилося.

Така ситуація можлива, якщо Ви знаєте:

- про що надійшла об'єкту інформації, що вимагає термінових дій (консультацій) і точний час надходження інформації, а дзвінків немає (за умови відсутності наземних телефонів);

- що об'єкт підтримує постійний контакт з кимось, а в деталізації це ніяк не відображено.

Місця перебування об'єкта

Якщо на карту нанести всі точки виходу об'єкта в ефір (дзвінки), то стає зрозумілим ареал пересування об'єкта: де він буває найчастіше, де проводить більше часу.

Місце проживання

Даний висновок робиться по дзвінках у позаробочий час, точніше за місцем знаходження об'єкта під час таких дзвінків. Для точності висновків краще брати період часу гарантовано неробочий. Наприклад, для звичайної людини з 22-00 до 6-00. А далі виділяється переважне місце перебування в даний період. Але

залежно від особливостей життя об'єкта ці параметри потрібно міняти.

Ще один варіант визначення місць ночівель – останній дзвінок перед нічною перервою і перший після цієї перерви, точніше адреси цих дзвінків.

Місце роботи

У даному випадку все навпаки – місце знаходження абонента в робочий час – ймовірне місце роботи.

Аналізуючи наявні на даній території компанії і характер дзвінків об'єкта в робочий час, можна зробити припущення про компанії, де працює абонент.

Крім того, виділяючи контакти об'єкта тільки в робочий час, можна встановити ділові зв'язки.

Розпорядок дня, місце обіду

По тому у який час об'єкт починає і закінчує використовувати телефон, де це відбувається можна припустити і те, який розпорядок дня об'єкта інтересу; загальну характеристику розпорядку дня (стабільний – хаотичний, сова – жайворонок); підйом, виїзд на роботу, обід, вихід з роботи, повернення додому.

Відпочинок, розваги, шопінг

Які торгові центри об'єкт відвідує, театри, кінотеатри, клуби, в який час найчастіше.

Такі висновки робляться по тому, які торгові та розважальні об'єкти знаходяться на території знаходження об'єкта у позаробочий час. Зв'язок таких відвідувань з СМСками можна розцінювати як ознаку використання кредиток.

Що стосується театральних захоплень об'єкта, то схема наступна. На початку виявляються аномальні перерви у дзвінках (1,5 – 3 години) у позаробочий час. А потім, за адресою останнього дзвінка перед перервою і першого після перерви визначаються можливі місця перебування (театр, кінотеатр, опера, концертний зал).

Маршрути пересування

Зручніше робити таке дослідження відзначаючи відповідні адреси на карті. Так виходить наочніше і зрозуміліше.

Рівень достатку об'єкта

Витрати на зв'язок

За витратами на зв'язок можна зробити припущення про рівень доходів об'єкта інтересу. Зрозуміти такі витрати можна через:

- загальну тривалість розмов (витрати на зв'язок);
- використання платних сервісів;
- СМС-повідомлення за операціями з кредитками;
- СМС служб мобільних банків.

Рівень споживання

Припущення про це можна зробити з інтенсивності дзвінків в організації, пов'язані з благоустроєм (меблі, будівельні матеріали, магазини, провайдери). Але для остаточних висновків потрібна додаткова інформація “з полів”. Інтерес представляють дзвінки з місця проживання у позаробочий час на стаціонарні телефони як ознака відсутності наземного зв'язку. Також у цьому плані цікавими є дзвінки в салони краси, фітнес-центри і спортзали, дзвінки в автосалони, сервісні центри (купівля, продаж, ремонт авто).

Зв'язки об'єкта

”Близьке коло”

Виявлення “близького кола” здійснюється за допомогою статистичної обробки.

Також потрібно звернути увагу на особливості контактів (робочий або неробочий час, регулярність чи випадковість, під час знаходження в певних місцях).

Друзі – товариші

Найчастіше це стабільні, але поодинокі контакти. Вони виявляються також за допомогою статистичної обробки. Наприклад, тільки у вихідні та іноді в робочі дні.

Особливі дзвінки

Ці дзвінки виділяються в окрему групу, оскільки можуть зробити значний вплив на ситуацію. До них відносяться контакти з силовиками, функціонерами, кримінальними авторитетами. У першу чергу такі дзвінки визначаються за допомогою визначення власника телефону і пов'язані з якимись подіями. Наприклад,

консультації при прийнятті рішень або звернення в кризових ситуаціях, або регулярні доповіді (наприклад, вечорами чи після нарад).

Спеціальні дослідження

Перетини

Перетин контактів об'єкта з контактами інших об'єктів. Це аналіз деталізацій декількох телефонів і виявлення в них спільних контактів – номери телефонів, з якими контактували досліджувані абоненти.

Таке перетини можуть вказувати на:

- загального знайомого;
- спільні інтереси (довідкові, магазини);
- загальні захоплення (спортклуб, паб, ресторан);
- випадкові співпадіння (СМС центр, вихідний шлюз IP-телефонії).

Провокування на дзвінок

Як з'ясувати наприклад “дах” об'єкта? Або того, до кого об'єкт звернутися в кризовій ситуації? Для цього потрібно створити ситуацію, при якій об'єкту необхідно зробити дзвінок саме шуканому абоненту. Для цього повинні бути дотримані ряд умов:

- ситуація вимагає термінових рішень (цейтнот);
- інших телефонів поблизу немає.

Або досліджувати відповідний період у деталізації, якщо відомо, що саме в цей час були дотримані необхідні умови.

Зміна активності контактів

Це не що інше як виявлення піків телефонної активності об'єкта і прив'язка цих піків до інших подій навколо нього або з ним пов'язаних. Для такого аналізу потрібно вивчити хронологію подій чи хоча б перелік найбільш значущих для даного дослідження подій.

Ще цікавіший результат дає порівняння піків активності декількох об'єктів.

Якщо є доступ до даних однієї мережі

Цікавими стають результати досліджень, якщо у дослідника є доступ до даних оператора стільникового зв'язку, а ще краще – до

даних усіх операторів стільникового зв'язку. Зараз мова йде про силовиків або тих, хто використовує їх можливості. Уявіть собі (чисто гіпотетично) ситуацію, коли досліджується якась локальна подія – наприклад, злочин, що стався в певному місці.

У цьому випадку в аналітика з'являються додаткові можливості для аналізу. Знаючи період, в який скоєно злочин, він може виділити ті телефони, які знаходилися в місці злочину лише у цей період часу, ті, які “з'явилися” в мережі одночасно. А серед них будуть і телефони злочинців.

Якщо відомо, в якому напрямку зникли злочинці, то коло можна ще звужити, вибравши тільки ті телефони з попереднього списку, які після вчинення злочину виявилися у відповідній мережі.

Якщо є доступ до баз стільникових операторів

У цьому випадку можливості ще більші. Можна виділити послідовність появи в мережах досліджуваного телефону і виявити в базі схожі послідовності – з високою ймовірністю це буде другий (третій) телефон Вашого об'єкта. А можна порівняти деталізації декількох об'єктів і виявити місця їх одночасної появи – цілком ймовірно це будуть зустрічі.

3. Обстановка на місцевості

Що це таке і навіщо потрібне?

Уявіть собі ситуацію, коли новий (і тому Вам не знайомий) клієнт зателефонував у Вашу компанію і захотів купити Вашої продукцію на значну суму. Клієнт по телефону охоче розповідає подробиці про себе і свою компанію, дає адреси офісу, складу, виробництва. Кабінетні дослідження показали, що фірма є і працює досить давно, людина є, негативу немає... Одна обставина не дає Вам спокою – планований договір з відтермінуванням платежу, а про компанію ніхто не чув.

Подібні ситуації виникають досить часто. Що робити? Як швидко і незатратно переконатися в словах потенційного клієнта? Правильно – треба виїхати на місцевість (в офіс, на склад, на

виробництво) і переконатися в наявності і приналежності того, про що говорить клієнт. Це і є “обстановка на місцевості” або, як прийнято називати у силовиків, оперобстановка. Але поняття оперобстановка дещо ширше в силу наявності у держорганів адміністративного ресурсу і дій у рамках Закону про ОРД. А наші ресурси скромніші, та і межі законності для простого громадянина значно вужчі.

Оперативна обстановка – це збирання значимої інформації про людей, об’єкти, події, що проводиться приховано.

Завдання, які можуть бути вирішені за допомогою обстановки на місцевості:

1) підтвердження або спростування факту наявності об’єкта (людини, організації, будинків, події...);

2) з’ясування установчих даних про об’єкт (людину, організацію, будівлю).

Як це робити?

Робити це потрібно “ногами, очима і вухами” – потрібно виїхати на вказану адресу і на власні очі побачити те (або того), про що (або про кого) йшлося, а, заодно, оцінити, зрозуміти, довідатися тощо.

Фактично це повторна перевірка на місцевості даних, отриманих від джерела (нового клієнта). Іншими словами обстановка на місцевості – це спосіб боротьби з дезінформуванням.

Підтвердження або спростування факту наявності об’єкта

Це не що інше як можливість переконатися, що Ваш об’єкт існує в реальному світі. Словосполучення “підтвердження факту наявності об’єкта” означає, що потрібно познайомитися з комерсантом особисто. Побувати за вказаними ним адресами і переконатися в наявності офісу та офісного приладдя саме тієї компанії, про яку комерсант говорить. Побувати на складі і упевнитися, що це склад саме тієї компанії. Поїхати на виробництво і підтвердити факт належності виробництва досліджуваній компанії.

У найпростіших випадках для того, щоб переконатися в наявності офісу та його приналежності досить побачити відповідну

вивіску ззовні будівлі і на дверях в офіс, а також почути як представляється секретар.

З'ясування установчих даних про об'єкт

У даному випадку завдання дещо складніше. Якщо об'єкт людина, то з'ясування установчих даних полягає у з'ясуванні ПІБ, дати народження. Можливе отримання фотографії.

Щодо компанії, як об'єкта, зазвичай, з'ясовується її назва, назва юридичної особи та її ППН.

Щодо об'єкта нерухомості – його адреса і загальні характеристики (житловий, нежитловий, поверховість, матеріал стін).

Щодо події – дата, місце події та короткий опис суті події.

З'ясування характеристик об'єкта

Це можна назвати виявленням властивостей об'єкта. Що стосується людини, то це можуть бути як особливості зовнішності або поведінки, так і зв'язки, і майно, і місце роботи, і місце проживання...

Щодо компанії, зазвичай, з'ясовується її спеціалізація, розміри (займані площі, кількість персоналу, обороти), особливості функціонування.

Щодо об'єкта нерухомості – юридична та фактична приналежність будівлі (споруди), хто його використовує і особливості використання, режим роботи.

Щодо події – учасники, наслідки, зацікавлені сторони.

Якщо немає можливості “сходити в гості” до всіх

Найчастіше сил і засобів на проведення повноцінної обстановки на всі об'єкти немає. Тому “по повній” захід проводиться тільки по ключових об'єктах (найбільш цінних або найбільш небезпечних). А як бути з іншими? Особливо, якщо вони розкидані по всьому світу.

У даному випадку використовується так звана віртуальна обстановка. Її сенс зводиться до отримання додаткових даних про об'єкт з ресурсів невизначених джерел інформації (нових клієнтів). Такими додатковими джерелами інформації є Інтернет і, як не дивно, у випадках дослідження організацій, – співробітники компанії, що перевіряється.

Метод “продзвонювання”

Перше – потрібно переконатися в наявності інформації про об’єкт в Інтернеті. Це можуть бути оголошення (про наймання співробітників, про закупівлі, рекламні оголошення), згадки в публікаціях.

Друге – зібрати контактні дані про об’єкт. Для організації – це контактні телефони в тих самих оголошеннях як рекламних, так і про наймання співробітників. Всі контакти будуть корисні. Для людини – контакти, які вона залишає. Для об’єкта нерухомості – всі контакти людей і організацій з такою ж адресою і окремо контакти власника цього об’єкта.

Третє – упевнитися в приналежності даних контактів досліджуваному об’єкту (простим продзвонюванням).

Метод “подивитися чужими очима”

Це експлуатація таких сервісів як GoogleMaps (<http://maps.google.ru>) і ЯндексКарти (<http://maps.yandex.ru>). В обох випадках – це зображення з супутника. Дані ресурси дозволяють подивитися, як Ваш об’єкт (офіс компанії, її склад, виробництво або об’єкт нерухомості) виглядає з висоти пташиного польоту. А в ряді випадків і як це виглядає на вулиці. У пошуковиках це називається “Панорама”. Не дарма ж гугломобілі вже з’їздили всі великі міста. У результаті можна подивитися як багато об’єктів виглядають очима перехожого. Мало того, на тих самих ресурсах є ще сервіс “Фотографії”.

Використовуючи вказані ресурси, потрібно пам’ятати про те, що з моменту отримання відповідним порталом потрібних Вам зображень минув певний час. Іноді значний. Тому те, що Ви з їх допомогою побачите це не актуальний стан, а картина недалекого минулого. Тим не менше, якщо Вам кажуть, що за цією адресою перебуває офісний центр, а за допомогою Яндекс або Гугла Ви побачили військову частину, склади, промзону, то це сигнал до необхідності більш глибокого дослідження.

? Контрольні запитання

1. Поняття та особливості рекрутингу в умовах сьогодення?
2. Що передбачає робота рекрутера?
3. Завдання конкурентної розвідки, що вирішуються за допомогою рекрутингу?
4. Вивчення активності пошуку співробітників конкурентом?
5. Як шукає роботу спеціаліст конкурентної розвідки?
6. Мета аналізу телефонної активності?
7. Ознаки, які потрібно знати для проведення аналізу телефонної активності?
8. Поняття і причини використання обстановки на місцевості?

& Література

1. Деревицкий А. Коммерческая разведка / А. Деревицкий. – СПб.: Питер, 2006. – 208 с.
2. Економічна безпека підприємств, організацій та установ: навч. посібник [для студ. вищ. навч. закл.] / [В.Л. Ортинський, І.С. Керницький, З.Б. Живко та ін.]; – К.: Правова єдність, 2009. – 544 с.
3. Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. учеб. для вузов по специальности “Менеджмент” / В.И. Кнорринг. – 2-е изд., изм. и доп. – М.: Издательство НОРМА (Издательская группа НОРМА–ИНФРА • М), 2001. – 528 с.
4. Курносов Ю.В., Конотопов П.Ю. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы / Ю.В. Курносов, П.Ю. Конотопов. – М.: Издательство “Русакс”, 2004. – 550 с.
5. Лилик І.В., Кудирко О.В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І.В. Лилик, О.В. Кудирко. – К.: КНЕУ, 2010. – 313 с.
6. Менеджмент безпеки масових заходів: конспект лекцій / [М.Й. Штангрет, І.С. Керницький, М.І. Копитко, З.Б. Живко]; за ред. М.І. Копитко. – Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2012. – 169 с.

7. Нежданов И.Ю. Технологии конкурентной разведки / И.Ю. Нежданов [Электронный ресурс]. – Джерело доступу: www.razvedka-internet.ru/.../Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf

8. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

9. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

10. Фляйшер К. Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / К. Фляйшер, Б. Бенсуссан. – М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. – 541 с.

11. Хич С. Р-система: введение в экономический шпионаж. Практикум по экономической разведке в современном российском предпринимательстве / С. Хич. – Изд. 2-е. – М.: “Бизнес-Книга”, 2003. – 881 с.

12. Ющук Е.Л. Конкурентная разведка: маркетинг рисков и возможностей / Е.Л. Ющук – М.: Вершина, 2006. – 240 с.

13. Ярочкин В.И., Бузанова Я.В. Корпоративная разведка / В.И. Ярочкин, Я.В. Бузанова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Ось – 89, 2005. – 304 с.

Тема 11

ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ ВЕДЕННЯ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ

План

1. Актуальність конкурентної розвідки для компаній.
2. Приклади успішної діяльності конкурентної розвідки.
3. Конкурентна розвідка в корпорації *Cisco Systems*.
4. Конкурентна розвідка в компанії *Procter and Gamble*.
5. Конкурентна розвідка в компанії *Lexis-Nexis Group*.
6. Конкурентна розвідка в компанії *Motorola*.
7. Конкурентна розвідка в компанії *Xerox*.
8. Конкурентна розвідка в компанії *IBM*.
9. Конкурентна розвідка в компанії *Avnet*.

1. Актуальність конкурентної розвідки для компаній

Останніми роками з'явилася значна кількість консалтингових фірм, що спеціалізуються на проведенні конкурентної розвідки (КР). Аналогічні підрозділи створюються також безпосередньо в компаніях.

Наприклад, провідна американська консалтингова фірма в області конкурентної розвідки *Fuld & Company* спеціалізується на оцінці ринкової кон'юнктури та аналізі ризиків. Фахівці цієї фірми у своїй діяльності 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 даних, узятих з незалежних джерел, дозволяє оцінювати можливості конкурентів фірм, що є клієнтами фірми *Fuld & Company*, і давати рекомендації щодо ведення конкурентної боротьби.

На основі інформації, представленої консалтинговими компаніями або власними підрозділами конкурентної розвідки, керівництво фірми може прийняти, наприклад, рішення про зміну стратегії маркетингу, придбанні додаткового устаткування або закритті підприємств, які незабаром можуть виявитися збитковими.

У Європі та США в багатьох великих компаніях збирання і аналіз бізнес-інформації про конкурента і ринок проводиться на регулярній основі. Власний відділ комерційного аналізу є, наприклад, в компанії *IBM*. У компанії *Citicorp* існує посада менеджера з конкурентної розвідки. *Texas Instruments* займається постійним відстежуванням і аналізом контрактів, виграних конкурентами компанії, що допомагає з'ясувати їх технологічні переваги.

У Росії деякі найбільш передові компанії також зрозуміли, що володіння інформацією про конкурентів дає серйозну перевагу. Аналітичні підрозділи, що виконують функції конкурентної розвідки, мають провідні комерційні банки, Газпром, Лукойл та ін. Уважно відстежують ринок підприємства легкої промисловості, фармацевтичні компанії, тобто підприємства в тих галузях, де конкуренція велика і можна легко “випасти” із завойованої ніші ринку.

2. Приклади успішної діяльності конкурентної розвідки

Корпорація Cisco Systems є провідним лідером створення новітніх інформаційних технологій. Зокрема, компанія активно працює в області розвитку інтернет-технологій і електронної торгівлі. За твердженням журналу *Fortune*, *Cisco* як ніяка інша компанія в світі досягла успіху в політиці поглинання і злиття.

Відповідаючи на питання: “У чому причина успіху?”, А. Ханафі, один з провідних менеджерів компанії *Cisco*, що займається освоєнням нових областей бізнесу, 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 продаж і безпосередньо із споживачами нашої продукції, намагаючись пізнати тенденції, що складаються на ринку. Не слід шкодувати часу на роботу з тими,

хто фінансує нові області бізнесу, бо люди готові викласти гроші на новачії, коли вони бачать у цьому перспективи, коли вони вважають, що можуть досягти успіху там, де ми поки не присутні. У цьому перш за все полягає фундаментальне значення КР для нашого бізнесу”.

А. Ханафі підкреслив, що коли він і його команда оцінюють ступінь пріоритетності нових ринків, то вивчення конкурентів і перспектив нових технологій допомагає ухвалити правильні рішення. “Конкурентна розвідка служить 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 А. Ханафі, перш ніж має бути ухвалене остаточне рішення, обдумуються і ретельно зважуються 10–15 різних варіантів. Рішення, зазвичай, ґрунтуються на результатах діяльності конкурентної розвідки.

У компанії створена спеціальна група, яка об’єднує і дає можливість тісно взаємодіяти професіоналам КР в межах всієї компанії. Вони регулярно зустрічаються і спільно з представниками інших структур відпрацьовують різні сценарії типу “що буде, якщо...”.

Другий приклад успішної діяльності КР в діяльності крупної корпорації наводить доктор П. Норлінг, радник з нових технологій компанії “Дюпон” (Dupont). Він вважає, що “для компаній, які працюють у сфері високих технологій, конкурентна розвідка життєво необхідна” та основну увагу сфокусовує на серії серйозних невдач, що переслідували компанію Дюпон у минулому.

Багато операцій злиття і поглинання не були системно вивчені та проаналізовані, а тому не дали очікуваного ефекту. Ситуація змінилася в останньому десятилітті, із створенням на підприємстві системи конкурентної розвідки у сфері нових технологій. Сучасні ридбання пов’язані з новими технологіями, що дозволяють зменшити капіталоемність виробництва, а також вийти на нові сфери бізнесу.

Зараз в компанії “Дюпон” є група, яка включає професіоналів конкурентної розвідки за кожним конкретним напрямком діяль-

ності компанії. “Якби ми мали у своєму розпорядженні аналогічну службу конкурентної розвідки в 60–70-ті роки – зазначає П. Норлінг, – то сьогодні компанія була б абсолютно іншою. Вона укрипунилася б і вийшла на новітні передові технології, відіграючи сьогодні провідну роль в біомедичній та інших сферах високо-технологічного бізнесу. Але цього, на жаль, не трапилося”.

Хоча основне призначення КР – підтримка ухвалення управлінських рішень – сформована певним чином система КР може допомогти компанії вирішувати і багато інших завдань.

Розглянемо конкретні **можливості КР**.

1. Передбачення змін на ринку

Компанії, які фокусують зусилля своєї конкурентної розвідки на відстежуванні змін на ринку, рідко потрапляють у зони ризику через фактори, що негативно впливають на їх бізнес. Навпаки, компанії, у яких така робота не проводиться, можуть незабаром стати банкрутами.

Класичний випадок неправильного оцінювання ринкових змін, що відбулися в 70-х роках ХХ ст. з американськими автомобілебудівними компаніями “Великої трійки” в Детройті (*General Motors, Chrysler, Ford Motor Co.*).

Підвищення цін на бензин і зміна демографії малодітних сімей стали двома основними чинниками, що вплинули на автомобільний ринок США. У американців виникла потреба у невеликих автомобілях з малою витратою пального. Доки детройтські компанії вивчали потреби та змінювали виробництво, неспішно задовольняючи ці запити, японські автомобільні компанії, вивчивши тенденції розвитку ринку і плани своїх конкурентів, захопили нішу американського ринку малих автомобілів.

2. Передбачення дій конкурентів

Компанія *Bell Atlantic* (оператор стільникового зв’язку) регулярно перевіряє зону охоплення своєю мережею за допомогою мобільних лабораторій, здатних приймати радіосигнали ретрансляторів компаній-конкурентів. Вони намагаються визначити, чи не перейшла компанія-конкурент на резервні канали, передбачені на випадок розширення її мережі.

Ці додаткові канали не тільки забезпечили б підвищену якість послуг абонентам (наприклад, за рахунок зменшення кількості відмов на з'єднання), але і поліпшили б якість радіоприйому в областях, прилеглих до колишньої зони дії мережі.

Отримання інформації щодо включення цих каналів конкурентами, спричиняло б підключення компанії *Bell Atlantic* до резервних каналів своєї мережі. Якби виявилось, що конкурент проводить польове тестування додаткових каналів, то компанія *Bell Atlantic* була б вимушена або включати свої додаткові канали, або втратити своїх абонентів.

Якби *Bell Atlantic* не мала такої системи раннього попередження, вона могла б не дізнатися про дії суперника, поки не стало б надто пізно, щоб утримати абонентів від переходу до компаній з кращим сервісом і більшою зоною охоплення (покриття).

Одну з найдосконаліших систем конкурентної розвідки у діловому світі має найбільша американська компанія *AT&T*. Важливу роль в цій системі грає 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, якогось службовця компанії *AT&T* можуть зацікавити конкретні сегменти китайського ринку телекомунікацій. Довідку з цього питання зможе підготувати експерт *AT&T*, що проживав раніше в Китаї і знайомий з китайським ринком.

Система КР проводить моніторинг найважливіших компаній-конкурентів, до яких службовці *AT&T* виявляють найбільшу зацікавленість (або відносно яких поступає найбільше запитів). Звичайно, це очікувані конкуренти, такі, як *Sprint* або *MCI*, але це справедливо не завжди. За словами менеджера зі стратегічного планування М. Старка, одного разу в списку несподівано з'явилася компанія, про яку він ніколи не чув. Йому було доручено зібрати всю інформацію про цю компанію і з'ясувати, чому нею зацікавилися службовці *AT&T*. У результаті проведеного розслідування з'ясувалося, що дана компанія зайнялася випуском продукції в секторі ринку, контрольованому *AT&T*. Система конкурентної

розвідки попередила менеджмент *AT&T* про активність потенційного конкурента за декілька місяців до його реального виходу на ринок.

3. Вивчення успіхів і невдач конкурентів

Сем Уолтон, засновник мережі універмагів *Wal-Mart*, був видатним представником тих бізнесменів, які вчаться на помилках і успіхах інших. Він дізнався, що багато клієнтів його конкурента – гігантської компанії *Sears*, яка займається роздрібною торгівлею, незадоволені тим, що часто залишаються без запасів за окремими товарними позиціями. Джерелом проблеми була нерозвинена дистриб'юторська система цієї компанії. Тому для себе С. Уолтон вирішив створити сучасну розподільчу систему з власним автопарком, який забезпечив необхідний його клієнтам сервіс.

У іншому випадку Уолтон виявив погане відношення адміністрації універмагів *Wal-Mart* до своїх роздрібних продавців. Він вирішив створити програму підготовки службовців, спонукаючи збудити дух корпоративності у продавців, які називалися б тепер “компаньйонами”. Він заснував опціони для акцій і бонуси. С. Уолтон перейняв досвід від вельми успішного роздрібного торговця Дж. До. Пенні, який ще у 1913 р. вперше почав називати продавців -компаньйонами і надавати їм пайову участь в прибутках компанії.

4. Пошук і вивчення фірм, передбачуваних для купівлі

М. Мьюрісс з компанії *3M United Kingdom PLC* придивлявся до однієї з фірм з метою можливої її купівлі, вважаючи, що ця фірма може стати серйозним конкурентом на одному з напрямів бізнесу компанії *3M*. Фірма непогано розвивалася і розширювала свою частку ринку. Це була приватна фірма, власник якої вважав за краще не розкривати свої карти. Він мав декілька підприємств в Європі, але доступної інформації про його компанію або її операції практично не було. Проведене розслідування змусило М. Мьюрісса припустити, що інформація про виробничі можливості фірми недостовірна.

Продукція поступала не з європейських підприємств, а з близькосхідних фабрик за значно нижчими цінами. Хоча частка цієї фірми на ринку і зростала, виявилось, що прибуток невеликий і

зростання забезпечувалося за рахунок низьких цін. Це дало можливість М. Мьюріссу, завдяки матеріалам конкурентної розвідки, зробити висновок про тимчасовий характер загрози з боку цієї фірми та відмову від купівлі нерентабельної фірми.

5. Вивчення нових технологій, продукції та процесів

Фармацевтична промисловість має унікальні особливості, пов'язані з тривалим часом виходу на ринок своєї нової продукції, – іноді для певних лікарських препаратів цей термін розтягується на 10–15 років. З цим пов'язана висока вартість проведення досліджень і розробок. Довготривалість таких процесів дозволяє безперервно відстежувати аналогічні проекти конкурентів і ухвалювати стратегічні рішення для реалізації власних проєктів.

П. Брасн, менеджер, з глобальної наукової конкурентної розвідки американської компанії *Marion Merrell Dow* розповідав, що його компанія постійно стежить за станом справ у конкурентів у відкритих документах, наукових журналах та інших джерелах. “Конкурентна розвідка допомагає визначити, чи вводити в дію додаткові ресурси, якщо фірма планує продовжувати власний розвиток, або ж скоротити програму через те, що для вирішення проблем потрібні додаткові витрати”.

6. Моніторинг змін у політичній, законодавчій та регулюючій сферах, що впливають на бізнес

Службовець південнокорейської компанії *Samsung*, знаходячись в Лос-Анджелесі, прочитав у місцевій газеті про передбачуване закриття однієї з останніх американських фабрик з виробництва гітар, в основному через наявність на американському ринку дешевого корейського імпорту. Він передав цю інформацію у штаб-квартиру компанії до Сеулу, 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 та духу свободи. Їх зникнення за своїми наслідками можна порівняти із зникненням з американського життя образу ковбоя”. Аналітики зробили висновок, що імпорт гітар, вироблених в Кореї, знаходиться під загрозою

і Конгрес США може встановити вищі тарифи для захисту американських виробників. Після цього керівництво компанії *Samsung* прийняло рішення негайно відправити гітари, що вже є на корейських складах, до США. Як і очікувалося, прогноз підтвердився. Були істотно підвищені тарифи на гітари, що ввозилися, 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.

7. Відкриття нової справи

Конкурентна розвідка може не тільки допомогти ухвалити рішення про нову діяльність, але і дозволити отримати найважливішу початкову інформацію для його розвитку. Наприклад, відомому японському кораблебудівникові, що будував величезні нафтові танкери, доручили проектування першого японського туристичного судна *Crystal Harmony*. Він разом з 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 в залі, на танцювальному майданчику, на прогулянках по палубі, в басейні, на шезлонгах, брали на замітку все, що потрапляло в поле зору. Щовечора заносили результати підрахунків у базу даних для подальшого оброблення.

Через декілька років після розвідувальної морської подорожі лайнер *Crystal Harmony*, аналог англійського теплоходу *Queen Elizabeth 2*, вже плавав у відкритому морі. Вхідження Японії в морський туристичний бізнес було успішним.

8. Відкритий погляд на свою діяльність

Багато керівників компаній, особливо великих, мислять обмежено, не виходячи за межі власних інтелектуальних можливостей. Їх методи роботи стають традиційними і застарілими. Конкурентна розвідка представляє нові ідеї та концепції. Вона примушує сфокусувати свій погляд на зовнішньому світі і визначити місце компанії у конкурентному середовищі. Підтвердженням

цієї думки є приклад У. Е. Демінга (*W.E. Deming*), творця концепції виробництва з “комплексним управлінням якістю” (*Total Quality Management*). Коли після Другої світової війни ідеї У. Е. Демінга були знехтувані у США, він виїхав до Японії, де знайшов уважнішу аудиторію.

І хоча (частково завдяки працям У. Е. Демінга) Японія добивалася вражаючих успіхів і поступово ставала світовим лідером у виробництві високоякісних товарів, ніхто в США навіть не цікавився реалізацією положень теорії, які У. Е. Демінг захищав протягом десятиліть. Бізнес в Америці залишався тим самим, хоча старі методи вже не працювали. Сьогодні концепція “комплексного управління якістю” використовується на багатьох американських підприємствах досить успішно. Отже, відсутність аналітичної роботи розвідки в компаніях США, нехтування теоріями якості У. Е. демінга спричинили значні втрати ще в далекі 40-ві роки XX ст.

Деякі вітчизняні підприємці також часто вважають, що якщо їм вдалося добитися певних успіхів в якійсь сфері діяльності, то їм не слід використовувати вже існуючі та відпрацьовані рішення. Пошук таких рішень також може бути покладений на систему конкурентної розвідки.

3. Конкурентна розвідка в компанії *Procter & Gamble*

Джон Е. Пеппер, президент компанії *Procter & Gamble*, наголошував на розвиткові корпоративної розвідки в компанії *Procter & Gamble* і ролі збирання ділової інформації якраз в той час, коли ця компанія починала найрадикальніші реформи в своїй історії, що зачіпали структуру, виробничі процеси і корпоративну культуру. Конкурентна розвідка у *Procter & Gamble* виросла з рутинних звітів і перетворилася на важливий елемент розробки стратегії. Організаційна структура конкурентної розвідки в цій корпорації, пройшовши спочатку стадію крайньої централізації, а потім – крайньої децентралізації, стала “радіально-осьовою”. Джон Е. Пеппер розглядав діяльність конкурентної розвідки, протиставивши концепції “Старий світ” і “Новий світ”.

Важко собі уявити відповідніший час для розмови про конкурентну розвідку, ніж саме зараз, тому що не було іншого періоду в історії, коли компетентність, навички і знання фахівців конкурентної розвідки були б такі необхідні для розробки і реалізації успішної конкурентної стратегії корпорацій.

Особливо це відноситься до компаній у період проведення радикальних організаційних реформ. Подібна перебудова створює нові можливості для оптимізації взаємодії між службою бізнес-розвідки та іншими структурними підрозділами компанії.

Спочатку коротка історія компанії *Procter & Gamble*. Вона почала свою діяльність у 1837 р. До 1890 р. була сімейним бізнесом. До 1932 р. до керівництва компанією *P&G* не допускався ніхто, окрім представників сімей Проктерів або Гемблів. Узагалі людей, які управляли цією компанією за її історію було небагато. Акцент саме на цьому факторі зроблено не для того, щоб підкреслити солідний вік компанії, але для того, щоб звернути увагу на важливість простих, основоположних цінностей, яких дотримується компанія, починаючи з прагнення задовольнити запити споживачів, створюючи потрібну їм продукцію, і закінчуючи серйозним відношенням до знань та сервісу, значення яких все більше зростає.

Бізнес компанії зріс з часом, і за останніх 50 років оборот компанії подвоювався кожні 10 років. Капіталізація компанії істотно зросла за останніх 12 років. Основою успіху були бренди, включаючи ті, які при виведенні на ринок, створили нові категорії продукції: “Памперси” (*Pampers*) були першими одноразовими пелюшками-підгузниками, доступними масовому споживачеві; *Crest* – перша зубна паста з вмістом фтору. Ця продукція, якщо і не створювала абсолютно нові товарні категорії, істотно оновлювала і модифікувала ті, що існують, також досягнуто значного успіху; створюючи і успішно розвиваючи бренди.

Фундаментом такої переваги над конкурентами були нові технології. Робота компанії заснована на наукових розробках і прагненні вивчити запити споживачів, а це має пряме відношення до роботи бізнес-розвідки і збирання бізнес-інформації.

До чого всі ці зміни? Не дивлячись на всю потужність, компанії довелося почати найрадикальнішу перебудову в історії. Це не просто еволюція. Звичайно, ніхто не відмовляється від “коріння” компанії, її цілей, принципів, цінностей та зобов’язань, але все це підлягало перегляду. Причина: темпи зростання компанії дуже повільні (у два рази нижчі ніж необхідно), а структура компанії, що склалася після того, як вона стала глобальною корпорацією, занадто ускладнилася.

Як і багато компаній, особливо ті, які виготовляють товари споживання, компанія *Procter & Gamble* починала бізнес у США. Потім були створені “МІНІ-США” в тих регіонах і країнах, де з’являлися відділення корпорації – в Європі, Латинській Америці і Азії. У 1986 р., політичні та економічні перешкоди споживачами могло стати 1 млрд людей, сьогодні – це 4,5 млрд.

Цілі “перебудови” *Procter & Gamble* – створити і випустити бренди, здатні на глобальне лідерство, ще кращі, ніж колишні. *Procter & Gamble* прагне досягти поставлених цілей, спрощуючи організаційну структуру корпорації і різних сторін її діяльності, спираючись на технологічні досягнення і змінюючи бізнес-культуру *P&G*. Не дивлячись на зв’язок реформ з фундаментальними цілями, принципами і цінностями, це – радикальний стрибок, оскільки одночасно змінюються структура, діяльність і корпоративна культура.

Гасла корпорації – використання всіх сил, інновація, швидкість. *Використання всіх сил* означає прагнення до прориву, а не до повільних змін крок за кроком. *Інновації, засновані на знаннях*, завжди були сильною стороною компанії, але зараз це потрібно робити на ще вищому рівні. Щодо швидкості, то потрібно скоротити час виведення нової продукції на ринок в 3 – 4 рази. Якщо десять років тому *Procter & Gamble* могла витратити 6 років на створення нового продукту для глобального ринку, тепер у неї є тільки від 18 до 24 місяців, але і цей термін може виявитися недозволеною розкішшю під час виходу на глобальні ринки.

Саме в цьому ракурсі слід розглядати бізнес-розвідку. Зупинимося на короткому огляді історії бізнес-розвідки в *P&G*. До 1985

року у неї було виключно прикладне завдання. На самому початку у *Procter & Gamble* розвивалися два напрями бізнес-розвідки: дослідження і конструкторські розробки (*R&D*) та маркетинг. У 1985 р. розпочали поліфункціональний аналіз стратегій. У 19. році провели перший глобальний полісекторний аналіз. Потім, коли директором напрямку порівняльного корпоративного конкурентного аналізу в компанії стала Сюзен Стайнхардт, вдалося багато чого досягти у сфері бенчмаркінгу, що дозволило зрозуміти, де є надмірні адміністративні структури. Основними орієнтирами цих порівняльних досліджень були швидкість виведення продукції на ринок і структура організації.

У міру того, як складалася концепція розвитку компанії, було виділено **три основні концептуальні напрями в діяльності бізнес-розвідки:**

1. Яким чином можна отримати додаткові інновації для досягнення цілей?
2. Яким чином можна виявити потенціал співробітників, їх знання та ідеї, використовуючи 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 *“Business at the Speed of Thought”* “Бізнес із швидкістю думки”, Біл Гейтс написав: “Я абсолютно переконаний у простій, але ефективній істині. Якнайкращий спосіб виділитися з кола конкурентів і відірватися від них – це високотласне використання інформації. Те, як ви збираєте інформацію, управляєте інформацією і використовуєте її, визначає, чи доб’єтесь ви успіху або потерпите поразку. *Інформаційні потоки* – це система кровообігу вашої корпорації, тому що вони дозволяють вам добитися максимальної віддачі від ваших співробітників і вчитися у споживачів вашої продукції”. Навіть, зробивши поправку на очевидний комерційний інтерес автора цієї заяви, вважаємо, що більшість з ним погодиться.

”Старий світ” проти “нового світу”

Порівняння “старого” і “нового” світу бізнес-розвідки в корпорації *Procter and Gamble* для вивчення змін, що проведені і що плануються на майбутньому наведено утабл. 1.

У цій моделі “Старий світ” проти “Нового світу” суть саме в порівняннях. Ці моделі співвідносяться з п’ятьма складовими діяльності бізнес-розвідки в *P&G*:

Таблиця 1

КР в корпорації *Procter & Gamble*

“Старий світ”	“Новий світ”
• Статичне аналізування конкуренції • Рутинні доповіді, пасивність • Відповідальні тільки аналітики КР • Гранично централізована і гранично децентралізована • Індивідуальна робота і функціональна спеціалізація • “Потреба взнати” • Обмежена і епізодична підтримка топ-менеджменту	• Динамічна модель реакції конкурентів • КР приймає участь у розробленні стратегії та аналізуванні можливих варіантів • Відповідальні всі працівники компанії • ”Радіально–осьова” (схема колеса) • Робота у “команді” • ”Потреба поділитися знаннями” • Топ-менеджмент постійно приймає участь у роботі

Обґрунтування необхідності

Дуже важливо думати про це, використовуючи ширшу перспективу, в термінах бізнес-розвідки та інформації про ринок. Необхідно аналізувати не лише сильні та слабкі сторони конкурентів, але й їх реакцію на нові моделі бізнесу, які вони розвивають у товарних категоріях.

Реформуючи уявлення про складові успіху, можна навести приклад інтернет–технологій, які не тільки змінили спосіб звер-

нення до споживачів по комерційних каналах, але і дозволили розповісти їм, як ви розробляєте свою продукцію, тестуєте її та вступаєте в контакт із споживачами, щоб дізнатися про їх побажання.

У такій ситуації бізнес-розвідка повинна перейти від простого збирання, аналізу і розповсюдження інформації до моделі діяльності, що передбачає сприяння організації набувати і використовувати інформацію та знання для розробки переможної стратегії.

Структура

У минулому для *Procter & Gamble* були характерні крайнощі – або надмірна централізація, або абсолютна децентралізація. Менеджери успішно вирішувати певні завдання, працюючи централізовано, але при цьому мало знали про підрозділи компанії та недостатньо взаємодіяли з ними. А іноді, навпаки, була відсутня будь-яка централізація. Наприклад, відділи дослідницьких і конструкторських розробок діяли плідно, але були абсолютно не пов'язані між собою. Тепер упроваджена модель “колеса” (або “радіально-осьова”), яка добре відповідає новій організаційній структурі корпорації (рис. 1). До проектів залучають ресурси і персонал у міру того, як ці проекти розвиваються, замість того, щоб жорстко “прикріплювати” їх до того або іншого відділу. Здійснено перехід від організаційної структури, в якій численні інформаційні відділи були розкидані по різних країнах, до справжньої інтегрованої глобальної інформаційної структури. Звичайно, лише нові технології надали *Procter & Gamble* “матеріальну основу” для вирішення даного завдання.

Тепер у корпорації сім “глобальних бізнес-напрямків”. Крім того, є маркетингові відділи, які можна назвати регіональними, і глобальна служба сервісу, яка інтегрує всі відповідні служби. Є представники і канали зв'язку, що забезпечують взаємодію між центральним відділом бізнес-розвідки і всіма вказаними вище структурами. Побудувавши таку структуру, розраховуються переваги, як централізації (“центральної осі”), так і децентралізації (“шпрых” “колеса”).



Рис. 1. \"Радіально-осьова\" структура (\"колесоподібна\") КР

Єдиний центр (\"вісь\") дозволяє економити на централізованих закупівлях (\"економія масштабу\"), здійснювати єдину місію у всій корпорації, стандартизувати процедури тощо. У той же час \"радіуси-шприхи\" дуже важливі для отримання специфічного та гнучкого знання про окремі підрозділи і того, хто та що там робить. Ще один корисний ефект децентралізації – різноманітність ідей та підходів завдяки операціям компанії в різних регіонах світу.

Інформація/технології

У \"Старому світі\" \"інформація\" та \"технології\" були роз'єдані, в результаті часто відбувалося не потрібне дублювання в роботі персоналу, коли одна і та ж інформація про конкурентів зберігалася у фахівців з різних сфер, що практично не взаємодіють один з одним. Дослідження часто дублювалися, оскільки їх результати не доводилися до всіх потенційних споживачів. Тепер створено систему, названу \"Глобальна мережа знань\", до якої електронний доступ мають усі співробітники компанії, і яка стала засобом збирання інформації, обміну думками та розповсюдження аналітичних матеріалів. Вся інформація, що циркулює у внутрішній комп'ютерній мережі корпорації (\"Інтранеті\"), реєструється, і майже вся вона доступна для будь-якого співробітника компанії. Електронні публікації – дуже проста і доступна річ. Вони не

Практичні засади ведення конкурентної розвідки на підприємствах

вимагають складних спеціальних навиків і дозволяють підключити до роботи над проектами співробітників з усіх відділень корпорації, що в майбутньому принесе багато нових ідей та проектів.

Використання знань

У “Старому світі” було багато рутинних доповідей і запитів на інформацію, що не давали реального результату. Вся ця практика була пасивною і не пов’язаною з ключовою стратегією та стратегічним плануванням діяльності корпорації. Створюючи нову організаційну структуру, ставилась мета побудувати її на правильних принципах і “вбудувати” бізнес-розвідку в процес розробки стратегії компанії.

Наприклад, група бізнес-розвідки корпорації *Procter & Gamble* відіграла дуже важливу роль у підвищенні якості аналізу можливих шляхів розвитку корпорації. Персонал корпорації прагне ухвалювати рішення швидко. Якщо є можливість не витратити дуже багато часу на обдумування всіх можливих варіантів, використовується спрощений шлях. Тому дуже корисно, якщо поряд є люди, готові “вилити на голову цеберко холодної води” і сказати: “Пригальмуйте. Дивіться: є ще варіанти”, – щоб виробити дійсно міцну і стійку по відношенню до можливих контрдій конкурентів стратегію. Ці аналітики приносять *Procter & Gamble* величезну користь.

Такий результат допоміг залучити до аналітичної роботи топ-менеджмент корпорації і досягнути у вирішенні цього завдання істотного прогресу. Тепер менеджери корпорації цілеспрямованіше працюють над розробкою успішної стратегії розвитку корпорації на основі використання особистих конкурентних переваг. *Procter & Gamble* перейшла від статичного аналізу конкурентної ситуації до аналізу, орієнтованого на практичну діяльність. Він включає моделювання конкурентних дій, що розробляється “командами” фахівців різного профілю, і планування на основі моделей сценаріїв, яке дозволить корпорації краще підготуватися до контрдій конкурентів.

Корпоративна культура

Глибинну реформу корпорації не можливо здійснити за допомогою лише структурних перебудов. Можна спростити та чіткіше розподілити ролі і обов'язки, але потім все залежатиме від того, як співробітники взаємодіють один з одним, як спілкуються індивіди і групи усередині компанії. Не дивлячись на те, що у *Procter & Gamble* дуже розвинута корпоративна культура, в ній є елементи, які треба підсилити або змінити.

Загалом, слабкості, які потрібно усунути, часто виявляються “зворотною стороною” найсильніших сторін компанії. У *Procter & Gamble* домінувала тенденція у всьому добиватися досконалості та уникали ризиків, а зараз зроблено наголос на заохоченні прагнення до ризику. Успіх визначається як досягнення “майже недосяжних” цілей. Якщо є вірогідність, що це можливо, варто спробувати, замість колишньої філософії “роби тільки те, що умієш” з 90 % вірогідністю успіху. Співробітники *P&C* – це люди дуже ретельні, вони прагнуть все зробити “так, як треба”. Але і тут також можливі крайнощі, які виявляються перешкодами на шляху інновацій.

Інша важлива зміна у корпоративній культурі – це акцент на наставництво, емоційну підтримку, взаємодопомогу, щирість, довіру і конструктивні дискусії. Це метафора для такої ситуації, коли в компанії є люди, які, приходявши на нараду, уникають обговорення важко вирішуваних проблем і говорять тільки на теми, що не викликають запеклих суперечок. Замість принципу “поділися інформацією, тому що в ній є потреба” в корпорації впроваджується принцип “у тебе повинна бути потреба ділитися інформацією”.

У компанії використовується ця метафора, якщо є відчуття, що на нараді залишилася без обговорення проблема, для вирішення якої потрібна мужність і наполегливість, і з якої є істотні розбіжності, а рішення не ухвалене.

У тому ж дусі міняють корпоративну культуру по відношенню до бізнес-розвідки. Колектив прагне подолати думку, що бізнес-розвідка – це робота виключно для фахівців-аналітиків, і переконати колег, що бізнес-розвідка – це обов'язок кожного

співробітника корпорації. Навчання методам КР раніше було вибіркоким, а зараз воно доступне для будь-якого співробітника, якому принесе користь знання методів аналізу сценаріїв і стратегічного аналізу. У корпорації переходять від принципу індивідуальної організації роботи і жорсткої функціональної спеціалізації до роботи в “командах”, складених з фахівців різного профілю, що приносить великий позитивний ефект для планування сценаріїв дій компанії та конкурентів.

Потрібно також звернути увагу на те, що якщо раніше підтримка топ-менеджерами роботи фахівців бізнес-розвідки була обмеженою і епізодичною, тепер така взаємодія стала інтегральною складовою процесу стратегічного планування і реалізації стратегії компанії.

Можливості:

1. Дайте людям знати, що ви можете робити

У корпорації *Procter & Gamble* багато важливих інформаційних ресурсів не використовувалися просто через те, що про них не знали. Корпорація не обмежується внутрішніми ресурсами і знайшла дуже багато корисних оглядів і аналітичних матеріалів. Менеджменту потрібно ще багато що зробити в цьому напрямі, щоб виявити ресурси, про які поки що не знає персонал, і зробити їх доступними.

2. Дізнайтеся, хто є споживачем вашої інформації і встановіть з ними контакт

Це знову проблема взаємин. Якщо у компанії відбуваються організаційні зміни (важко уявити собі таку компанію де це не відбувається), ключове питання – дізнатися, хто буде споживачем інформації в новій організації та встановити з ними зв'язки, визначити, яким чином розповсюджуватиметься інформація та як забезпечити вашу участь у стратегічному плануванні.

Необхідно скласти детальний перелік пріоритетних завдань і критеріїв оцінки успішності їх досягнення.

Доцільно дізнатися, які теми є ключовими для керівництва компанії. Це не зводиться до зростання обсягу інформації. Наприк-

лад, яким чином Інтернет може змінити ситуацію на ринку засобів по догляду за немовлятами? Або в сегменті товарів для жінок, орієнтованих на здоров'я і здоровий спосіб життя, здорове харчування?

Будьте готові сказати “ні” власному минулому досвіду, щоб змогти сказати “так” і задовольнити запити, пріоритетні для майбутнього корпорації. Дуже важко кому-небудь відмовляти, але це доводиться робити, інакше не можливо рухатися вперед. Необхідно допомогти клієнтам усередині компанії користуватися інформацією, встановити конкретні відмінності між “виготовленням звітів” і корисною на практиці інформацією. Коли відомо, що інформація “відшліфована”, то це допомагає менеджеру зробити з неї корисні для реальної роботи корпорації висновки, а іноді підтвердити свої передчуття.

Мета – представити свою точку зору. Саме так поступила група бізнес-розвідки *Procter & Gamble* восени минулого року, коли вона зустрілася з тридцятьма членами виконавчого комітету корпорації і обговорювала з ними майбутнє *P&G*. Фахівці КР проаналізували можливі сценарії розвитку ситуації до 2020 р., якою вона буде для покупців, що відбудеться з каналами збуту, якими в цей час будуть співробітники компанії, які будуть основні тенденції змін споживачів. Ця зустріч змінила стиль роботи. Менеджменту не вдалося б зробити важливі висновки, якби результати роботи групи не були вдало і професійно представлені. Вони показали відеозаписи виступів експертів, які привернули увагу керівництва; презентація була цікавою і захоплюючою та показала, над якими проблемами корпорації потрібно ще працювати.

3. Проявіть завзятість

Подібні зміни не можуть відбутися миттєво. Коли налагоджуються зв'язки із співробітниками компанії, може трапитися, що перша аудиторія, до якої ви звернетеся, виявиться не дуже доброзичливою, і вас не зрозуміють. Але це дуже важливо. Ви повинні робити спроби знову і знову. Іноді на це йде 2–3 роки, і починати доводиться з генерального директора або керівника підрозділу. Інколи потрібна важка і відверта розмова з ними.

Сприймайте її як засіб дії на всю корпорацію, а не як спробу вплинути тільки на певну категорію співробітників.

Наприклад, керівник корпорації, відвідав одне з найбільших рекламних агентств, що працює для компанії *P&G* і розробляє рекламу для марки кави *Folger* і звернувся із запитанням: “Як вам вдається вести рекламну компанію цієї марки так успішно рік за роком?” (Це, дійсно, прекрасна реклама). “ ми просто завжди в центрі подій”, – відповіли вони – ця відповідь сподобалася керівникові. Потрібно постійно стежити за новинами, думати про те, які основні тенденції розвитку ситуації і як корпорація повинна на них реагувати. Це винятково важливо У роботі.

4. Особа лідера

Необхідно пам'ятати про значення особових і лідерських якостей. Всі серйозні досягнення були результатом пристрасних зусиль конкретних людей, які вважали, що це необхідно зробити. Їм вдавалося залучити до вирішення завдань інших людей, подолати всі перешкоди і досягти успіху. *Бізнес-розвідка зараз набула такого значення, тому що у сучасному світі зросла роль і темпи отримання інформації, а також посилилася конкуренція.* Для того, щоб побудувати ефективну компанію, встановити зв'язки і взаємини з потрібними людьми в корпорації, подолати упередженість, усвідомити необхідність притоку інформації ззовні, знадобиться постійне і ефективне лідерство. Тільки так можна буде досягти мети, до якої всі прагнуть.

5. Конкурентна розвідка у фірмі *Lexis-Nexis*

Ханс Гіськіс, президент/виконавчий директор *Lexis-Nexis Group*, 4 листопада 1999 р. в Амстердамі розповів, яке значення має конкурентна розвідка (КР) для його компанії, і як вона використовується на ринку інформаційних електронних послуг, що динамічно розвивається. У різних підрозділах фірми *Lexis-Nexis* працює близько десяти професіоналів у сфері КР. Збиранням ІТ відомостей про конкурентів займаються, зокрема, співробітники відділів продажу і маркетингу. Як засоби розповсюдження конку-

рентної інформації застосовуються “Звіти про конкурентів”, інструкції у вигляді електронних листів, а також локальна корпоративна мережа (Інтранет).

Діяльність Lexis-Nexis у сфері КР складається з наступних напрямів:

- складання звітів та моніторинг дій пріоритетних і другорядних конкурентів;
- просування продажів за рахунок визначення конкурентних переваг;
- просування продукції;
- інформаційна підтримка під час створення альянсів і придбанні компаній.

Щоб усі співробітники компанії *Lexis-Nexis* мали доступ до КР інформації, використовуються добре структуровані інформаційні системи (зокрема, база даних *Lexis-Nexis*) у поєднанні з локальною корпоративною мережею. На стратегічному рівні ключове значення для збереження конкурентоспроможності надається прогнозуванню і аналізу сценаріїв.

Якщо КР не є елементом корпоративної стратегії, тоді це все – дилетантська діяльність. Але у *Lexis-Nexis Group* ні у кого немає часу для захоплюючих занять. Персонал працює в галузі, де майже щодня з’являються нові продукти, видаються нові і змінюються старі інструкції, виникають нові ринкові сегменти. *Lexis-Nexis Group* є лідером і прагне утримати свою значну частку ринку, що приносить їй дохід. Тому колектив виразно розуміє цінність конкурентної розвідки.

Перш ніж описувати, як організована КР у компанії, слід охарактеризувати коротко її діяльність. *Lexis-Nexis Group* надає клієнтам оперативну та архівну інформацію за 25-річний період. У 1998 р. дохід фірми склав 1,3 мільярди доларів. Компанія пропонує своїм клієнтам чітко організовані інформаційні системи. Її місія полягає в тому, щоб займати провідне положення у сфері надання інформації та послуг для ухвалення рішень фахівцями у юридич-

Практичні засади ведення конкурентної розвідки на підприємствах

ній, діловій та урядовій сферах. Структурні підрозділи компанії входять в склад або *Lexis Publishing* (Видавництва *Lexis*), що спеціалізується на наданні послуг юристам, або *Nexis business unit* (бізнес-підрозділ *Nexis*), обслуговуючого ділові кола, а також користувачів урядового і академічного сегментів. Авторитет фірми гарантує доступ до інформації із заслужуваних довіри джерел та інших додаткових можливостей, наприклад, індексування, посилення і сегментація інформації.

Lexis-Nexis – глобальна компанія, в якій працюють 8000 осіб у 53 точках земної кулі. Кожен з 8000 працівників має доступ до засобів КР завдяки внутрішній корпоративній мережі (Інтернет). У *Lexis-Nexis Group* – 1,8 мільйона підписників, не рахуючи 75 % американських студентів, що мають необмежений доступ до системи *Lexis-Nexis* через університетські мережі.

Близько половини бізнесу ведеться в інтерактивному режимі в реальному режимі часу. Інша половина – в автономному: *Lexis-Nexis Group* випускає книги, компактдиски, інформаційні бюлетені тощо. Компанія надає доступ приблизно до 2,5 млрд документів, що, ймовірно, рівнозначно 5–біліардам сторінок у стандарті веб-документів або приблизно 28 терабайтам доступних в оперативному режимі даних (табл. 2). Всю цю інформацію зберігають на дванадцяти крупних комп'ютерах класу “*mainframe*”.

Таблиця 2

База даних *Lexis-Nexis*

База даних <i>Lexis-Nexis</i>
• 2,5 млрд доступних документів • 24871 джерел: 18871 – джерел новин і ділової інформації; • 6000 – джерел правової інформації (<i>Lexis</i>) • 10700 баз даних • 3,9 млн документів додається кожного тижня • 1,8 млн передплатників • 18 млн користувачів на місяць

Ні кроку без розвідки

КР є невід’ємною частиною стратегічного розвитку компанії (табл. 3). Хотілося б ще раз підкреслити, що КР – не просто тренування для розуму.

Таблиця 3

Конкурентна розвідка у фірмі Lexis-Nexis

Послуги	• Моніторинг. Відслідковування дій відповідної групи конкурентів (їхніх наслідків) • Профільні звіти. Створення масивів інформації про відповідні групи конкуруючих фірм і/чи їх керівників • Розроблення конкурентних ходів. Сприяння продажу за рахунок виявлення конкурентних переваг • Просування продукції. Залучення клієнтів, конкурентоспроможність продукції • Спеціальні запити
Продукція	• Оновлення інформаційної бази і демонстрація продукції фірми під час особистого візиту • Звіти про конкурентів • Інформаційні повідомлення електронною поштою • Використання електронної пошти у інтерактивному режимі
Переваги	• Забезпечення прогнозування/аналізування сценаріїв • Готовність бізнесу до конкурентних дій • Дослідження росту і можливостей ринку • Ідеї з просування товарів • Інформаційна підтримка під час створення альянсів та купівлі компаній • Зниження фінансових ризиків • Навчання співробітників

У якому напрямі розвивається бізнес фірми? Якщо раніше збирали інформацію, то тепер відбувся перехід на повне обслуговування клієнтів, надання їм послуг із забезпечення інформацією, необхідною для ухвалення рішень, а це вже абсолютно інший рівень. Крім того, за декілька останніх років розширене коло користувачів. Сьогодні серед них не тільки відомі клієнти, фахівці у сфері інформації і КР, але також кінцеві користувачі на рівні організацій. Оскільки послуги компанії охоплюють все більше сегментів і проникають в них все глибше, для багатьох клієнтів було б великою помилкою думати, що, раз кінцеві користувачі в організаціях мають доступ до інформації, тепер вони можуть самі вести КР. Як відомо з досвіду роботи, не можна цілком покладатися на власні дослідження. Завжди якнайкращий варіант – використовувати обидві можливості.

Приклад – цілодобово зі свого готельного номера керівник може підключитися до локальної мережі компанії та переглядати інформацію про конкурентів. Коли планується крупне придбання іншої компанії та відбувається пошук нової інформації про конкурентів за останній тиждень або квартал, найцінніші дані керівник отримує від своїх співробітників і не займатиметься цим сам. Але він має доступ до всіх систем і у разі потреби може знайти там потрібну інформацію.

Збереження конкурентоспроможності на двох ринках

Як зазначалось, *Lexis-Nexis Group* діє одночасно на двох ринках – юридичної і ділової інформації. Якщо подивитися на ринок електронної бізнес-інформації, то побачимо, що склад споживачів міняється. До того ж, кінцеві користувачі починають самостійні дослідження. У компаній тепер є свої внутрішні корпоративні мережі.

У деяких фірм є також доступ до “зовнішніх” інформаційних мереж, до яких вони підключають своїх клієнтів, постачальників і співробітників.

Частка *Lexis-Nexis Group* на цьому ринку ділової інформації загалом оцінюється приблизно в 1,4 млрд доларів, що очевидно, складає лише “шматочок” 24-мільярдного корпоративного інфор-

маційного ринку. На ринку три основні конкуренти: *Lexis-Nexis Group*, *Dow Jones i Dialog*.

Як можна припустити виходячи з наявності трьох крупних гравців, конкуренція тут активна і жорстка. У таких умовах конкурентна розвідка набуває величезного значення. Зрозуміло, “всесвітня павутина” та її нові “флібуст’єри” здійснюють на ці ринки напади та іноді вимушують “старожилів” потіснитися, переглянути свою продукцію і вирішити, яким чином вони можуть якнайкраще для своїх клієнтів і самих себе використовувати Інтернет.

Значний інтерес також представляє американський ринок правової інформації. Менше 5 років тому на ньому було сім крупних гравців. Сьогодні, після злиття ряду підприємств, їх залишилося всього два: *Lexis-Nexis Group i Thomson/West Group*. Обсяг ринку складає приблизно 3,5 млрд доларів в рік. Щорічно ринок росте на 5–6 %, а конкуренція між двома важковаговиками посилюється з дня на день. Це, знову ж таки, робить КР у край важливим аспектом діяльності компанії.

Як *Lexis-Nexis Group*, чия материнська компанія “*Reed Elsevier*” має англо–голландское походження, так і *Thomson/west Group*, що базується в Канаді, за останніх 10 років укріпили свої позиції на ринку правової інформації США. Досягли вони цього завдяки довгій низці поглинання інших компаній. Минулого року *Lexis-Nexis Group* купила *Matthew Bender i SHEPARD’s*, що в сумі обійшлося у 1,6 млрд доларів.

КР дозволяє витримати конкуренцію

Конкурентна розвідка – це будь-яка інформація або знання про ринкову ситуацію, які підтримують конкурентоспроможність компанії.

КР включає:

- Дані про споживачів.
- Розробку продукції.
- Нові технології.
- Розвідку у сфері продажів/маркетингу.
- Інструкції/законодавчі акти.

КР здобуває інформацію про своїх конкурентів, а також про зміни в галузі в цілому і прагне використовувати її собі на користь. Методи КР різносторонні. Не розкриваючи всіх секретів, компанія *Lexis-Nexis Group* використовує чесні та етичні шляхи збирання даних.

Люди і системи

У *Lexis-Nexis Group* КР – це, в основному, люди і, зрозуміло, інформаційні системи. Чудово, коли в твоєму розпорядженні хороші фахівці та новітні системи, які можуть надати найсвіжішу інформацію про конкурентів. Значення роботи живих людей неможливо переоцінити. Так, комп'ютери здатні за ніч проглянути всі 14 млн нових документів, що поступили вчора, і виділити те, що може виявитися важливим для цілей конкурентної розвідки. Проте саме люди оцінюють дійсну цінність цих даних і саме люди пов'язують ці відомості з уже існуючою інформацією та намірами фірми.

За суттю справи, Lexis-Nexis Group займається конкурентною розвідкою двох типів:

Тактична (орієнтована на продукцію) КР. Головним чином, забезпечує потреби виробничого відділу, служб маркетингу і продажів.

Стратегічна КР. Головним чином, забезпечує потреби топ-менеджменту (для ухвалення коротко– і довгострокових рішень).

Сам керівник з тактичною конкурентною розвідкою контактує мало, оскільки ця інформація надзвичайно деталізована: вона стосується продукції, цін і характеристик нових конкурентів. Його ж інтереси зосереджені на стратегічному рівні. Менеджмент вважає за краще постійно аналізувати можливості того або іншого конкурента з погляду фінансів та організації.

Збираючись придбати *Matthew Bender* і *SHEPARDS*, компанія, насамперед, витратила досить багато часу на аналіз сил головних конкурентів. Керівництво знало, що на аукціоні з ними змагатиметься інший “учасник гонки” – концерн *Wolters Kluwer*. А у нашому дивному світі, де компанії продаються з аукціону, ви повинні бути упевнені, що, крім даних про ту фірму, яку маєте намір

придбати, маєте у своєму розпорядженні інформацію і про фінансові можливості іншого претендента на купівлю. Якщо ці оцінки виявляються невірними, запропонована вами ціна буде помилковою.

Менеджмент витратив багато часу на аналіз їх балансових звітів, кредитної історії та інших чинників, які можуть вказувати на “больовий поріг” конкурента. Нарешті, *Lexis-Nexis Group* була “у повній бойовій готовності”. У такій ситуації у вашому розпорядженні повинні знаходитися необхідні дані, так само як і інструменти для їх аналізу. Крім того, щоб можна було визначити “больовий поріг” конкурента, потрібні хороші фахівці; у даному випадку це були професіонали у сфері фінансів і КР.

Lexis-Nexis Group використовує дані КР для рішень щодо інвестицій в просування продукту. Для цього компанія ставить собі запитання: “Що роблять наші конкуренти?” і, зокрема, “Чим зайняті наші „нетрадиційні“ конкуренти?”

Lexis-Nexis Group активно застосовує *SWOT*-аналіз (*strengths* – сильні сторони, *weaknesses* – слабкі сторони, *opportunities* – можливості, *threats* – погрози) конкурентів. В основному краще отримувати щоквартальні повідомлення, що відображають результати оновленого *SWOT*-аналізу. Вони показують, як, за нашими даними, конкуренти оцінюють свій стан, і в якій мірі ми, на їх думку, представляємо для них загрозу. Цю інформацію потрібно часто оновлювати. КР також займається аналізом сценаріїв – продумує, як можуть поступити конкуренти, якщо компанія зробить ті або інші кроки. Їх стратегічні задуми украй важливі для аналізу та вірної оцінки ситуації.

Якщо оцінити розмір обороту провідних компаній у сфері телекомунікацій та інших крупних компаній у цій сфері бізнесу, стає зрозуміло, що, в порівнянні з ними, *Reed Elsevier* – усього лише невелика корпорація з річним обсягом продажів у 5 млрд доларів. Ви повинні знати, що роблять конкуренти і яких сюрпризів можна чекати від Інтернету. Необхідно розробити можливі сценарії. *Lexis-Nexis Group* прагне на два роки вперед знати, хто діятиме на ринку, які будуть стратегії цих фірм і як це вплине на їх бізнес. Більше *Lexis-Nexis Group* не будує планів на 3 або 5 років вперед, оскільки у “всесвітній павутині” 18 місяців – це і без того достатньо великий діапазон для планування.

Плануючи реалізацію майбутніх проектів, *Lexis-Nexis Group*, зазвичай, аналізує продукцію конкурентів і оцінює, чому конкуренти зробили або не зробили той або інший “хід”. Отриману інформацію менеджмент враховує під час складання власних планів відносно власної продукції.

Активний моніторинг

Для активного моніторингу *Lexis-Nexis Group* використовує свої власні можливості оновлення інформації. Консультанти з КР допомагають збирати розвідувальні дані з первинних джерел з належною обачністю і дотриманням етичних норм. Основний ресурс у цій справі – співробітники, особливо працівники відділів продажів і маркетингу. У сфері продажів у *Lexis-Nexis Group* зайнята понад тисяча чоловік. Щодня вони спілкуються з клієнтами, здобувають інформацію про наших конкурентів від клієнтів, які діляться новинами: “А ви чули про це, а ви чули про те?” КР повинна ретельно вивчити цю інформацію, відфільтрувати її, підтвердити і переконатися, що можемо дістати до неї доступ. КР займається складанням профільних звітів про конкурентів, розробляє плани “конкурентної гри”. Частково це цікаво, але може і відлякувати. Проте, украй важливо, щоб в кінці ніхто не сказав: “Так, схоже, ми могли це знати, але не знали”. У *Lexis-Nexis Group* така відповідь неприйнятна.

У *Lexis-Nexis Group* також існують спеціальні стимулюючі програми, завдання яких – допомогти в пошуку і збиранні корисних фрагментів інформації, які потім можна використовувати в конкурентному аналізі. Щорічні наради і регіональні збори з питань продажів незмінно є поєднанням навчання та гри. У результаті гри працівники можуть навіть отримати свій “виграш в казино”. Але незалежно від грошових та іншого виду призів, основна частина співробітників *Lexis-Nexis Group* украй зацікавлена в тому, щоб побачити, що компанія дійсно використовує дані, які вони здобувають кожен у своїй сфері. Якщо ви – уповноважений по продажах і ваше робоче місце знаходиться в штаті Небраска, то головний офіс від вас дуже далеко і ви не завжди розумієте, як ухвалюються рішення. Тому думаємо, що цим праців-

никам дуже приємно, коли вони отримують зворотний зв'язок і чують: “Це виявилось дуже корисно. Це допомогло компанії ухвалити наступне рішення”.

Розповсюдження інформації

Зазвичай, запитують: “Напевно, ваша головна турбота у сфері КР – як поширювати інформацію в компанії?” Якщо мова йде про крупні організації, в різних підрозділах яких працюють сотні людей, що ухвалюють важливі рішення щодо споживачів, характеристик продукції та менеджменту, і всі ці цінні дані у вашому розпорядженні, – як можна гарантувати, що інформація використовується на благо організації? Необхідні технічні засоби, а також особисті зустрічі, на яких менеджери вищої ланки стисло інформуються про конкурентів і ситуацію на ринку. У *Lexis-Nexis Group* використовують електронні повідомлення для персоналу. Менеджмент дуже задоволений ефективністю цього методу. Щомісячно створюється “Звіт про конкурентів”, який в електронному вигляді розсилається по корпоративній мережі провідним менеджерам по всьому світу. У “Звіт” включені дані про всіх конкурентів, як про “материнську компанію”, так і про філії і підрозділи. На той час, коли керівник вперше знайомиться із змістом кінцевого документа, багато даних він вже бачив завдяки знайомству з результатами щоденної роботи пошукової системи *Lexis-Nexis* – проте в цьому документі зібрані всі дані про події з конкурентами за останній місяць. Подібний інструмент дуже корисний.

Внутрішньокорпоративна мережа (Інтранет) та інші засоби

На веб-сайті *Lexis-Nexis Group* є область внутрішньокорпоративної мережі, доступна виключно співробітникам і така, що містить інформацію про конкурентів (рис. 2).

Користуватися корпоративною мережею можуть усі працівники фірми. Ви можете сказати: “Якщо вся інформація присилається електронною поштою, хіба потрібний додатковий доступ до інформації через веб-сайт?” Річ у тому, що менеджмент вважає, що це необхідно, щоб усі співробітники ясно усвідомлювали, які дії роблять наші конкуренти і, що відбувається на ринку. Завдяки

Практичні засади ведення конкурентної розвідки на підприємствах

цьому працівники краще розумітимуть, чому в певні моменти менеджмент вибирає саме таку лінію поведінки. *Lexis-Nexis Group* також використовує електронну пошту в оперативному режимі ("гарячу лінію"); особливо істотну роль в її роботі відіграють співробітники, які займаються продажами. Вони можуть послати цією лінією інформацію, яку дізналися на ринку і яка, на їх думку, може виявитися важливою. КР може перевірити її і тут же врахувати у процесі ухвалення рішень.

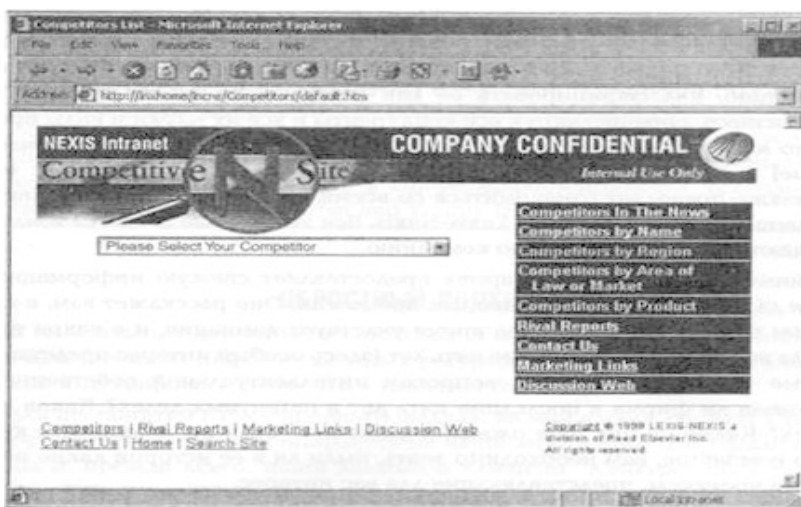


Рис. 2. Внутрішньокорпоративна мережа Nexis

Співробітники можуть вибрати будь-якого конкурента і отримати дані про нього. Вони також мають доступ до переліку конкурентів, відсортованого за видами продукції і за регіонами. Можна дізнатися, чи є які-небудь новини про конкурентів. Дані часто оновлюються, і цей внутрішньофірмовий інструмент надзвичайно корисний. Внутрішньокорпоративний сайт *Lexis-Nexis Group* доступний всім 8 тис. працівників у будь-якій точці світу. Ця мережа охоплює весь світ, і, крім того, використовуються вузли *AOL/CompServe*. Можна знаходитися в голландському селі і підключитися до корпоративної мережі, щоб дізнатися новини.

Розумні інструменти.

У *Lexis-Nexis Group* також є засоби, які називають “розумними інструментами”, їх не тільки використовують, але також надають своїм клієнтам, які застосовують ці засоби, щоб весь колектив міг підключатися до певних адрес або баз даних. “Розумні інструменти” щодня відстежують інформацію про конкурентів, а також новини, що з’являються в новинах, про компанію. Якщо компанія згадується в голландській, французькій, американській пресі або в спеціальних журналах, вночі ця інформація ретельно відбирається, і вже на ранок видно, що світова преса пише про фірму, конкурентів або материнську компанію. Це – корисна інформація. Принципи роботи “розумних інструментів” дуже прості. Параметри пошуку з великою майстерністю задаються консультантами з КР. Ці пошуки проводяться вночі, готуючи оновлення інформації в інформаційних системах, і на наступний ранок в корпоративній мережі з’являється звіт. Консультанти по КР можуть відібрати якісь повідомлення для ретельнішого аналізу. Цю інформацію вони можуть відправити по електронній пошті конкретній людині, що відповідає за ухвалення рішення, з порадою: “Напевно, сьогодні вранці вам потрапляла така-то і така-то стаття, але саме на цей фрагмент варто звернути особливу увагу з наступних причин”.

У цій ситуації у працівників компанії не може бути ніяких відмовок ніби: “Я не знав, що відбулося на ринку. Я не був у курсі подій у конкурентів”. Очевидно, що співробітники мали можливість все дізнатися. Ця інформація доступна для них цілу добу.

Досьє про компанії

Ще один інструмент, призначений у компанії для внутрішнього користування, а зараз доступний ще і клієнтам, “досьє про компанії”. Таке досьє дає огляд конкретної компанії в динаміці: що вона являє собою в певний момент часу, де розташовується головний офіс, яка чисельність персоналу, фінанси тощо. Досьє містить новини про цю фірму – як свіжі, так і архівні матеріали. Можна зібрати інформацію по регіонах, тематиці або джерелах.

Цього року *Lexis-Nexis Group* склала досьє на фірму *Microsoft*. З нього ви дізнаєтеся про діяльність *Microsoft* у Європі,

про пакет програм *MS Office* або про те, що пише про цю фірму англійська преса. Ви можете проаналізувати цю інформацію, класифікувати її як вам завгодно. Дається також загальний аналіз бізнесу, перераховуються всі конкуренти, всі їх марки і види продукції. Що стосується фінансового аналізу, то наводяться звітні форми 10K (річні) і 10Q (квартальні), доповіді про злиття і поглинання. Досьє також дозволяє ознайомитися зі всіма аналітичними матеріалами, що містяться в базі даних *Lexis-Nexis*. Всі ці дані зводяться воедино і розміщуються в досьє на дану компанію.

Крім цього, “досьє про фірму” надає свіжу інформацію про участь даної компанії у судових процесах. Воно описує, в якому судовому процесі в даний час бере участь компанія, і в якій тяжбі, вона була залучена за останні п’ять років (тут особливий інтерес представляють судові розгляди з питань інтелектуальної власності). Чи брала участь фірма в останні п’ять років в патентних справах? Який результат цих справ? Які з них ще чекають рішення? Якщо ви плануєте купити дану компанію, вам необхідно знати, чи були в її історії судові процеси, що представляють для вас інтерес. Відносно інтелектуальної власності в досьє вказуються всі патенти, торгові марки і авторські права, якими володіє компанія. Знову ж таки ситуація відображається в динаміці. Якщо організація подає заявку на патент, того ж дня повідомлення про це з’явиться в інформаційній системі *Lexis-Nexis Group*.

Роль КР в створенні продукції та її позиціонуванні

Отже, в розпорядженні КР є новітні засоби. Для чого ж їх використовують? Коли *Lexis-Nexis Group* запускала новий продукт *Ві* для ринку ділової інформації – *Internet Solutions* (“Інтернет-рішення”) – то використовували КР для ухвалення рішення про його позиціонування і з’ясування того, які характеристики подібних продуктів найпривабливіші для споживачів. Конкурентна розвідка також підтвердить потребу ринку в “Розумних інструментах” та “Інтернет-рішеннях”. У даному випадку КР концентрує увагу не на традиційних співробітниках, а стежить за діями нетрадиційних конкурентів: консультантів у сфері інформаційних технологій, фірм типу *Ernst and Young*, *IBM* *Microsoft*. КР цікавить, які інформаційні інструменти і системи вони пропонують споживачам.

Минулого року *Lexis-Nexis Group* створила нову марку, *Lexis Publishing*, об'єднуючи всі їх зареєстровані бренди. КР провела аналіз конкурентних марок: чому вони були створені, як вони сприймаються на ринку тощо.

І зрозуміло, аналіз виконуваний професіоналами з КР, забезпечує інформаційну підтримку для передбачуваних альянсів і поглинань.

Цілісний підхід

Керівник *Lexis-Nexis Group* твердо переконаний у значущості не тільки якісних інформаційних ресурсів і системи КР, але і в тому, що їх важливо інтегрувати з тим, що називають бізнес-розвідкою.

Відмінність понять *КР* і “бізнес-розвідка”, на думку керівника *Lexis-Nexis Group*, полягає в тому, що **бізнес-розвідка в основному спирається на внутрішні інформаційні системи і, перш за все, внутрішні дані про клієнтів. Конкурентна розвідка використовує інформацію своїх співробітників і безліч зовнішніх джерел інформації.** Внутрішні джерела *Lexis-Nexis Group* містять інформацію не тільки про доходи, які їй приносять різні клієнти (що, безумовно, дуже цікаво), але і про їх стиль пошуку та використання інформації. Співробітники КР знають, в який момент люди починають пошуки, і знають, що їм необхідне. Україй важливо використовувати подібні дані для активного маркетингу.

Інтерес компанії до *Amazon.com* викликаний не тим, чи буде бізнес цієї компанії прибутковим у майбутньому, а тим, що вона володіє достовірною всесторонньою інформацією про маркетингову політику своїх клієнтів. Ці відомості компанія може використовувати з метою створення якіснішої продукції для споживачів.

Такого роду бізнес-розвідка не менш важлива ніж конкурентна розвідка, і щоб бізнес супроводив успіх, необхідно їх поєднувати.

“Менеджмент, заснований на знаннях”, – це ще одне популярне поняття, ще один “Священний Грааль”. Для нас це поняття означає об'єднання всіх даних, отриманих від персоналу, із зовнішніми відомостями з різних баз даних та інших джерел. У юридичній

фірмі, де працюють шістсот співробітників, є маса інформації, отриманої юристами, які стикалися з аналогічними казусами і клієнтами. Вся ця інформація може зберігатися у файлах формату *WordPerfect* на жорстких магнітних дисках або на власному сервері цієї юридичної фірми. Крупні корпорації та інші помітні учасники ринку, наприклад, професійні консалтингові фірми, що входять у “велику п’ятірку”, все більше уваги приділяють з’єднанню цього минулого досвіду з даними, що поступають зі всіляких джерел. *Lexis-Nexis Group* зацікавлена в тому, щоб вони застосовували пошукову систему *Lexis-Nexis Group*, технічний інструментарій та можливості індексування для систематизації своєї внутрішньо-фірмової інформації, оскільки створені якісні передумови, щоб вони віддали перевагу для вирішення цього завдання саме продукції *Lexis-Nexis Group*. Зберігання даних з використанням інформаційних систем, індексування цих даних за допомогою інструментів індексування, застосування пошукової машини з внутрішньофірмовим захистом від несанкціонованого доступу – всі ці можливості компанія *Lexis-Nexis Group* надає клієнтам.

За останні п’ять років швидко розвиваються стандартні інформаційні технології, і фірма *Microsoft* активно працює в цьому напрямі. Для деяких невеликих організацій такі засоби дуже корисні. Проте крупнішим компаніям необхідні додаткові налаштування, оскільки внутрішньофірмовий масив даних у даному випадку надзвичайно великий і складний.

Тут важливо уявляти собі масштаб інформаційної системи. Якщо є 800 мільйонів сторінок в Інтернеті і приблизно 6 мільярдів сторінок доступні у приватних базах даних організацій, подібних до *Lexis-Nexis Group*, тоді на жорстких дисках і в архівах компаній, очевидно, зберігається 5 мільярдів сторінок. Зрештою, якщо ви зможете об’єднати в єдину систему дані з трьох вищезгаданих джерел, забезпечену відповідними технічними засобами і кваліфікованими фахівцями, то станете дуже могутньою організацією.

Знання – сила

Зміни в зовнішньому середовищі зробили необхідною конкурентну розвідку. Сьогодні все змінюється так швидко, що

потрібний цілодобовий доступ до інформації всі сім днів тижня в режимі реального часу. Швидкі економічні, конкурентні, політичні і особливо технологічні зміни на світовому ринку вимагають якісніших способів фільтрування інформації, її організації для використання у своїх інтересах. Якщо КР не буде цього робити, то виникнуть проблеми.



Рис. 3. Цикл КР в компанії Lexis-Nexis

КР допомагає вивчати зростання і можливості ринків, сприяє інформованості працівників. У таких умовах потрібна чітко сформульована маркетингова стратегія, заснована на професійних дослідженнях ринку, глибокій конкурентній розвідці, бенчмаркінгу і маркетингових дослідженнях (рис. 3).

6. Організація конкурентної розвідки в корпорації Motorola

Певна частина менеджерів компаній виступають за створення спеціалізованих підрозділів конкурентної розвідки. У цих відділах повинні працювати професіонали у сфері КР, а очолювати їх повинен директор з конкурентної розвідки. Вони висловлюються на користь вільнішої організації розвідувальної діяльності, наприклад, щоб робочі підрозділи і персонал компанії просто заносили інформацію в доступну базу даних. Роберт В. Гелвін, голова корпорації *Motorola Inc.*, є одним з першопроходців сучасної корпоративної конкурентної розвідки (упроваджена в компанії *Motorola* система ділової розвідки багатьма визнається найпере-

довішим досягненням цього виду). Зокрема, Роберт В. Гелвін підтримує думку, щоб КР формувалася як команда професіоналів, причому структура конкурентної розвідки повинна бути одночасно централізована і широко розгалужена по всій компанії.

Роберт В. Гелвін згадує, що 25 років тому, коли служив радником із зовнішньої розвідки при Президентові, США зрозумів можливості професійних розвідників та оцінив значення їх діяльності; дізнався, що розвідувальні агентства займаються з збиранням інформації. Вони виявляють симптоми, проводять аналіз, складають думку і готують кінцеві оцінки (разом із запасними варіантами оцінок і думок. На початку 70-х років XX ст. він усвідомив, що у сфері національної безпеки неможливо розробляти задовільну стратегію, не маючи якісної інформації, ретельного аналізу і професійних оцінок. Необхідно, щоб цю роботу на користь уряду виконували професіонали. Він підтримує необхідність формування команди кваліфікованих фахівців, які б працювали на корпоративний відділ розвідки. Розвідку, на думку Роберта В. Гелвіна, не можна зформувати зі звичної ділової діяльності.

У компанії *Motorola* відділ конкурентної розвідки збирає інформацію, яку не можуть отримати співробітники, що займаються продажем, так само як і інженери та оперативний персонал. Ці фахівці здобувають дані бездоганно з етичної точки зору і з відкритих джерел інформації, вони просто уміють її роздобути. Всі працівники фірми збирають розвідувальні дані, але відділ конкурентної розвідки приносить користь, яку не забезпечують ні чудові інженери, ні прекрасні фахівці з продажів, віце-президенти або виконавчі директори.

Стратегія означає немало

Рішучість компанії *Motorola* мати професійний відділ розвідки співпадала з незадоволеністю керівника фірми тим, що фундаментальне розуміння стратегії було недостатньо глибоким. У компанії працювали люди, що постійно вживали слово “стратегія” тільки тому, що воно звучало так переконливо. Завдяки цьому їх вислови здавалися авторитетними, але в реальності були абсолютно безглуздими. “Моя стратегія в тому, щоб стати першим”, –

твердили вони. Це зовсім не стратегія. Тому керівництво вирішило змінити сенс поняття стратегії.

Стратегія – це своєчасне і ефективне застосування доступних ресурсів. Використання наявних можливостей породжує характерну здатність, що приносить клієнтам користь, яку конкуренти не можуть їм надати, принаймні не можуть цього зробити вчасно або з вигодою для клієнта. Проте потрібний великий обсяг інформації, щоб скласти з конкретної стратегії певний упорядкований процес і зробити так, щоб ця функція реально працювала.

Клієнт – у центрі уваги

У центрі уваги завжди повинен залишатися клієнт. У компанії *Motorola* прагнуть до того, щоб розвідка допомагала обслуговувати клієнта.

Мета КР полягає в обробленні інформації так, щоб це допомагало передбачати формування нового виробництва, а значить, давало можливість не втратити домінуючого положення на ринку. Рушійна сила кожної корпорації – інтенсивне оновлення.

Професійний підхід

Ян Херрінг, колишній директор КР у компанії *Motorola*, який досяг видатних успіхів на попередній роботі в ЦРУ, впроваджував у фірмі систему ділової розвідки, засновану на принципах національної безпеки. Ян Херрінг був уособленням професіоналізму, який кожен керівник хотів би бачити у своїй компанії. Він, безумовно, розширив “горизонт” компанії, хоч це було непростим завданням. Оскільки Ян Херрінг не був “діловою людиною”, але те, що йому вдалося зробити, захоплювало. Він був здатний приносити в організацію найсвіжіші ідеї та успішно втілювати їх у життя. Під час створення відділу розвідки, необхідно здійснити ряд заходів для його ефективної роботи; і для різних компаній формат і послідовність цих заходів можуть бути різними.

Для формування КР і відповідного відділу практично у будь-якій корпорації буде потрібно не менше 10 років, наприклад як у *Motorola*.

Організація розвідки

Яка структура і підлеглість розвідувального персоналу? У *Motorola* є центральний відділ розвідки, як частина корпоративного стратегічного управління, в якому працюють 10 осіб. Він є. Цей відділ існує, обслуговує потреби корпорації. Він працює на корпорацію і тисячу керівників компанії.

У відділі є основний корпус кваліфікованих фахівців, які уміють виконувати певні функції краще, ніж будь-хто інший, – здобувати інформацію і потім її обробляти. Розвідувальна діяльність має розгалужений характер – в тому сенсі, що переконує керівників різних підрозділів у необхідності мати одного, двох або трьох співробітників, в чій обов’язки входять контакти з відділом розвідки. Отже, всю розвідувальну діяльність корпорації здійснюють, орієнтовно, 25 – 30 співробітників. Це така гібридна форма: програма розвідки централізована і при цьому широко розгалужена. Невід’ємною частиною цієї системи є динамічність. У компанії *Motorola* декілька досвідчених фахівців із загальних проблем бізнесу періодично працюють у відділі розвідки, стаючи грамотними професіоналами в цій сфері, а потім повертаються у свої підрозділи.

Розглянемо, які функції виконує розвідка. По-перше, відділ розвідки проводить для компанії порівняльні дослідження. Працівники КР не єдині, хто займається здобуванням інформації в компанії. У *Motorola* технології грають велику роль, тому фахівці в області розвідки повинні уміти говорити на мові технології. Вони дуже добре знайомі з процесами, які відбуваються у фірмі: бізнес-процесами, технічними процесами і в значній мірі з виробничими процесами.

Працівники КР постійно вишуковують інформацію, прагнучи зрозуміти, що, виходячи зі своїх можливостей, можуть конкуренти запропонувати клієнтам і незмінно аналізують тонкощі стратегій інших фірм. Але первинним залишається питання розуміння клієнта – фірма повинна знати своїх споживачів і зрозуміти, як найкраще задовольнити їхні актуальні запити та перспективні потреби.

Відділ розвідки компанії *Motorola*, який є джерелом інформації, можна оцінити на найвищому рівні. Не один рік він

доводить свій професіоналізм, і на практиці переконує ми, що ці фахівці надають достовірну інформацію.

Високі професійні якості цих співробітників жодною мірою не знижують відповідальність, яка лягає на решту частини персоналу.

Відділ розвідки можна розглядати як сукупність професіоналів, які підтримують або стимулюють діяльність компанії.

Антропологію – в життя

Глибоке розуміння всесвітньої культури і основ культурної антропології може пояснити чинники, які лежать в основі поведінки певної нації. Ймовірно, засвоєння і передавання культурно-антропологічних знань і міжкультурних відмінностей знайдуть своє місце у відділах конкурентної розвідки у міру розширення наших уявлень про цей надзвичайно складний, багатогранний світ.

Приклад з історії. Намагаючись прорватися на японський ринок електронної продукції, керівництво компанії усвідомило, наскільки японці поважають владу. Керівники використовували кожний можливий елемент законної політичної влади – від Комітету з міжнародних зв'язків при Сенаті до Президента – щоб зламати ринкові бар'єри, споруджені Японією. Врешті-решт, *Motorola* вийшла на японський ринок електроніки, і японці поважали компанію за це і демонстрували своє прихильне ставлення через купівлю продукції. Вони поважали силу. У цьому виявляється антропологічний принцип, який складає істотний елемент розвідки.

7. Організація корпоративної розвідки в корпорації Xerox

Починаючи з 70-х років XX ст. корпорація *Xerox*, відома своєю якісною продукцією і технологічними інноваціями, несподівано зіштовхнулася з серйозною конкуренцією. Компанія у відповідь на ці труднощі почала проводити конкурентну розвідку на глобальному, національному і регіональному рівнях, що допомогло топ-менеджерам корпорації що ухвалювати відпові-

дальні рішення, передбачати дії конкурентів і протидіяти їм. Основна увага приділяють бенчмаркінгу. Причому проводив аналіз не тільки компаній, що працюють у секторі офісного устаткування, але і інших компаній – лідерів сфери сервісу. У корпорації *Xerox* діє “Лабораторія оцінки конкурентів”, яка тримає інженерів компанії в курсі того, які продукти розробляють конкуренти. Агентам з продажів і обслуговуванні надана телефонна “гаряча лінія”, по якій вони повідомляють оперативну інформацію про конкурентів. Крім того, корпорація *Xerox* постійно вивчає вже існуючих і потенційних клієнтів, розглядаючи сильні і слабкі сторони компанії і конкуруючих фірм. Вся ця інформація заноситься в “конкурентну базу даних”, до якої торгові представники компанії можуть підключити свої ноутбуки (портативні комп’ютери) і скористатися потрібною інформацією.

У 60-х роках ХХ ст. корпорація *Xerox* представила першу офісну копіювальну машину *Xerox 914*. Ця подія змінила сам спосіб ведення бізнесу, і більше десяти років фірма *Xerox* була “власником” ринку копіювальної техніки. Потім японці виклали хороший урок, показавши необхідність конкурентної розвідки.

На початок 80-х років ХХ ст. корпорація *Xerox* виявила, що стрімко втрачає свою частку ринку, тому вирішила проаналізувати японські продукти та їх ціни. Для *Xerox* було шоком дізнатися, що японці продають машини за цінами, рівними собівартості нашої продукції.

Фахівці *Xerox* передбачали погане якість і відсутність прибутку японської оргтехніки. І знову помилилися. Насправді японці витратили на завоювання ринку в два рази менше часу, проводили в чотири рази менше змін конструкції і мали втричі менші витрати. У період з 1976 по 1982 рік частка *Xerox* ринку скоротилася наполовину. Коли в 1982 році підвели підсумок, з’ясувалося, що всього за рік дохід *Xerox* знизився на 50 %. Тільки після цього *Xerox* звернула серйозну увагу на проблему конкуренції.

Генеральний виконавчий директор Девід Керне, намагаючись повернути фірмі колишню форму, відправився у філію фірми в Японії – компанію *Fuji Xerox*. Навчившись у них, як добиватися успіху, він використовував японський підхід як еталон і став

“прихильником культу якості”. Після повернення у США він розробив для фірми власну стратегію якості, що допомогло нам повернути колишню частку ринку і зайняти лідируюче положення у галузі оргтехніки.

Корисність конкурентного бенчмаркінгу

У 1989 році дані конкурентної розвідки показали, що треба поліпшити задоволення запитів споживачів і якість продукції. Але як це зробити? Виникла ідея: “гарантія повної задоволеності”. Виконавчий директор Пів Аллер сказав: “Давайте надамо гарантію повернення грошей за товар, якщо клієнт вирішив його повернути”. Раніше, якщо покупець був незадоволений копіювальною машиною *Xerox*, він міг скаржитися місяцями. Врешті фірма забирала її назад. При цьому втрачалась довіра клієнтів. Щоб чітко визначити проблему, фахівці з конкурентної розвідки використовували метод фокус-груп (1). Вони виявили цікаву закономірність.

І знову компанія зайнялася бенчмаркінгом. Але не почали вивчати виробників офісного устаткування, а звернули увагу на *Land's End* – компанію, відому тим, що вона дійсно відповідає за свою продукцію. *Xerox* склала гарантійне звернення, суть якого зводилася до наступного: якщо протягом трьох років після кіпівлі устаткування фірми *Xerox* ви будете чимось незадоволені, *Xerox* замінить його вам абсолютно безкоштовно. Тут пролунали голоси: “Не робіть цього! Ви втратите все до останнього гроша! Клієнти обдеруть вас як липку!”

Все вийшло якраз навпаки. Привернуті гарантією, 80 000 покупців зацікавилися продукцією і послугами фірми *Xerox*. Замінити довелося дуже мало машин. Клієнти знову були дуже задоволені.

Компанія *Southwest Airlines* виявила у бенчмаркінгу схожі переваги. За словами консультанта в області менеджменту доктора Прайса Прітчетта, який минулого року виступив з промовою на організованому корпорацією *Xerox* Усесвітньому симпозіумі з виробничих проблемах, *Southwest Airlines* є сьогодні найуспішнішою авіакомпанією в цьому бізнесі. Одна з небагатьох вона працює з прибутком. Коли *Southwest* захотіла скоротити час на технічне

Практичні засади ведення конкурентної розвідки на підприємствах

обслуговування і заправку паливом літаків, вона не почала вивчати конкуруючі авіалінії. Вона і не поглянула на *American Airlines* і навіть на *United Airlines* – найкрупнішу компанію галузі. Замість цього вона проаналізувала роботу лідерів щодо рівня технічного обслуговування і ефективності дозаправки – команд механіків ремонтно-заправних пунктів на автогонках *Indy 500*.

У результаті *Southwest* вдалося скоротити час “зупинки на заправному пункті” в два рази. Вони знали, що, підвищивши ефективність, зможуть краще задовольняти потреби клієнтів – задоволення запитів споживачів – найважливіший чинник, це єдиний спосіб досягти успіху. Кращий захист – успішний наступ.

Але не можна втрачати пильності, щоб зберегти свої переваги. Тому конкурентною розвідкою *Xerox* займається на трьох рівнях.

На глобальному рівні: Бізнес-підрозділи *Xerox* розробляють продукцію і послуги для конкретних споживчих сегментів. Всіма способами вони “ловлять” інформацію, яка може вплинути на довгострокові або стратегічні плани.

На національному рівні: Управління операцій, що працює у США з клієнтами, збирає і використовує дані конкурентної розвідки.

На регіональному рівні: По всій країні функціонують 37 бізнес-підрозділів по роботі з клієнтами. Менеджери, що займаються індивідуальним маркетингом, збирають і аналізують дані про ситуацію на локальному ринку. Ці фахівці вникають в стратегії ціноутворення конкурентів, але вони не замислюються про дальшу перспективу, не роздумують про те, що може означати нова пропозиція фірми *Canon*. Цю інформацію збирають бізнес-підрозділи на вищому рівні.

Конкурентна розвідка розуміється як цикл, що складається з чотирьох етапів. Практично вся отримана інформація походить з відкритих джерел. У корпорації *Xerox* працюють аналітики, які “подорожують” по мережі Інтернет, використовують служби оперативного пошуку, відвідують спеціальні виставки, роблять огляди прес-релізів конкуруючих фірм і аналізують виступи та публічні заяви їх керівників.

Аналітики також користуються технічною інформацією з бібліотечних фондів компанії та спеціальними дослідженнями з допоміжних ресурсів інформації у галузі. Отримуючи інформацію, розподіляють її по чотирьох основних категоріях: компанії, продукти, канали і ринок.

Ці характеристики висвітлюють картину повсякденної діяльності конкуруючих фірм. *Xerox* відслідкує питання: “Чим зайняті наші конкуренти? На які патенти вони подали заявки? У якому злитті компаній вони беруть участь і до яких стратегічних альянсів вступають?”

Законодавчі рішення теж впливають на дії *Xerox* у сфері конкуренції. Хорошими показниками ринкової активності можуть служити публіковані відомості про ціни. Вивчаються такі “традиційні” індикатори, як продукти, послуги, прибуток конкурентів, їх частка ринку, показники задоволеності споживачів. Ці дані оновлюються кожного тижня. Отримана інформація сортується, і визначається, чи відповідають один одному її окремі фрагменти.

Іноді використовується інформація, яку зібрали для побудови діаграми організаційної структури фірми-конкурента. За ступенем віддаленості від генерального директора можна судити про ступінь важливості того або іншого підрозділу і напрям діяльності для даної компанії.

Крім цього, аналізується територіальне місцерозташування конкурентів і відслідковуються їхні нові придбання. Відстежується кожна операція, яку укладають *Alco* або *Danka*. При цьому, хоча, звичайно, важливо стежити за тим, що говорить конкурент, важливе і те, про що він замовчує. Недавно глава фірми *Kodak* Джордж Фішер висловився про своє бачення майбутнього компанії: як вважає пан Фішер, воно за цифровими фотоапаратами, сумісними з персональними комп'ютерами. Можливості застосування таких апаратів величезні, і вважається, що вони стануть провідним продуктом в асортименті *Kodak*. Про що Д. Фішер умовчав, так це про роль копіювальних апаратів *Kodak* у загальній стратегії компанії. Заява про зміни, які можуть призвести до продажу відповідного підрозділу фірми, не стала для *Xerox* несподіванкою. Це передбачали.

Конкуренти також є незамінним джерелом інформації, що допомагає краще зрозуміти покупців і їх вимоги. Іноді конкуренти можуть відзначити певні тенденції, ринкові явища, з якими необхідно боротися.

У компанії *Xerox* існує лабораторія оцінки конкурентів, завдання якої – навчитися у конкурентів всьому, чому тільки можливо. Фахівці ретельно вивчають продукцію конкурентів, купують її, розбирають і готують звіти для інженерних працівників. Необхідно зрозуміти кожну деталь, кожну дрібницю, всі слабкі та сильні сторони продукції конкурентів.

Якщо хтось думає, що розібрати на частини копіювальні машини – завдання не з простих, згадаймо про літаки. Коли у 1958 р. компанія *Boeing* представила реактивний лайнер *Boeing 707*, то одну машину придбала для себе компанія *Air France*. Потім вони перегнали літак до Франції, до Тулузи, і розібрали по частинах. Вони не копіювали технологію, вони просто вчилися.

І сьогодні *Xerox* збирає дані про конкурентів і їх передові досягнення не для того, щоб наслідувати їх, а для того, щоб вчитися у них і стати лідером на ринку.

Не можна переоцінити значення знань про конкурентів. Постійно на ринки виходять все нові гравці. Компанії, чия конкуренція, ще кілька років тому була неактуальною, сьогодні є крупними учасниками ринку; одночасно з цим окремі колишні конкуренти вийшли з гри.

Наведемо декілька прикладів. На початку вважалась найбільшою загрозою для фірми *Xerox* компанія *IBM* – гігант в області оргтехніки. А в цей час фірма *Kodak* розширювала свій асортимент, включаючи в нього, крім товарів для фотографії, копіювальні апарати. Сьогодні також компанія *Hewlett Packard* стала найголовнішим конкурентом *Xerox*. На горизонті виникає якийсь гігант програмного забезпечення, який може стати ще одним великим конкурентом, оскільки грає найважливішу роль в розвитку документації і менеджменту. Будьте упевнені, що *Xerox* невідривно стежить за корпорацією *Microsoft*.

Тільки подумайте, як швидко міняється ситуація на ринку. Методи ведення бізнесу весь час удосконалюються. Хто б міг

купити вже готовий для роботи комп'ютер 15 років тому? Ви б подзвонили в *IBM* і домовилися з людиною, яка розбирається в апаратних засобах і програмному забезпеченні. Сьогодні ви можете піти в *супермаркет*, узяти з полиці комп'ютер, прийти додому і включити його в розетку.

Як можна передбачити тенденції ринку? Ви можете звернутися до експертів, тих людей, які знають про ваш ринок більше, ніж будь-хто інший. Хто ж ці експерти? Це ваші уповноважені з продажів і споживачі.

У компанії *Xerox* працює “гаряча лінія” з питань конкуренції. Вона використовується персоналом, який займається продажами, для повідомлення інформації про конкурентів. Через цих співробітників дізнаються, яке положення конкуруючих фірм, хто наші потенційні клієнти, до яких галузей вони відносяться, які їх вимоги і навіть чому вони купують устаткування у конкурентів.

Ось приклад того, як важливі для *Xerox* ці “очі і вуха”. На початку минулого року ми отримали інформацію про те, що якийсь конкурент вперше планує запропонувати обслуговування устаткування фірми *Xerox*. Один з працівників служби сервісу конкурента сказав одному з фахівців *Xerox* з сервісу, що його навчають обслуговуванню оргтехніка. технік відправився до свого менеджера, і інформація була передана вгору по каналах в групу конкурентної розвідки.

Перевірили цю інформацію за допомогою трьох додаткових джерел, одне з яких було досить очевидне – рекламне оголошення, яке конкурент розмістив у відповідній рубриці для людей, що мають досвід роботи з продукцією *Xerox*. Це дозволило оголосити про протидіючу стратегію якраз тоді, коли конкурент збирався запропонувати нову стратегію сервісу.

Проте цінну інформацію отримують не тільки від співробітників. Часто покладаються на клієнтів. Обстежується приблизно 5 млн установ У США – що є реальними або потенційними споживачами – і опитують їх про те, що вони понад усе цінують, що їм подобається і не подобається в конкурентах, які, на їх погляд, переваги і недоліки *Xerox*. Потім ця інформація заноситься в базу даних, до якої мають доступ агенти з продажів по всій країні.

Якщо покупець анулює контракт на придбання апарата виробництва *Xerox*, його питають, чому він так поступив. Названа ним причина записується і зберігається разом з інформацією про машину.

У базі даних по конкурентах зберігається декілька тисяч конкуруючих одиниць. Оскільки всі ці дані поступають в загальну базу даних по США, у будь-якій точці країни можна дізнатися, яка частка ринку фірми *Canon* або яка частка *Ricoh* в даному регіоні. Коли один з конкурентів виводить на ринок новий продукт, одразу ця інформація заноситься в базу даних. Персонал з продажів може використовувати свої ноутбуки для того, щоб занести в цю базу інформацію, що з'явилася, про продукт і його характеристики. Ці співробітники навіть мають можливість відсортувати клієнтську базу і вирахувати, хто з покупців може бути особливо зацікавлений у новій моделі, запропонованій конкурентом. Можна повідомити працівників про те, наскільки відома споживачам марка *Xerox* на конкретному ринку, яка частка ринку порівняно з конкурентами і яка схильність певного клієнта купити або не купити товар у *Xerox*.

Озброєні цією інформацією, менеджери з маркетингу можуть розробляти регіональні стратегії, а співробітники, що відповідають за продажі, можуть передбачати запити клієнтів.

Xerox та інші американські фірми, які хочуть утриматися на плаву, роблять конкурентну розвідку невід'ємною частиною повсякденної діяльності. Як передбачав на початку 90-х Ян Херрінг, “поки вищі керівники не почнуть більше цікавитися бізнес-розвідкою і використовувати її, конкурентоспроможність американських компаній буде обмежена через їх невміння розуміти і оцінювати глобальних конкурентів” (*Herring, 1992*).

Керівники американських компаній починають робити успіхи. Все більше бізнес-шкіл пропонують сьогодні курси навчання конкурентній розвідці – існує навіть курс навчання КР по мережі Інтернет, розроблений Піттсбургським університетом.

Рекомендація: зробіть конкурентну розвідку частиною маркетингу. Пов'яжіть її з кожною бізнес-операцією, на яку можуть вплинути дії конкурентів. Як тільки з'являється така інформація, використовуйте її. Упевніться, що потрібні дані потрапляють до потрібних людей у потрібний час. І, перш за все,

завжди шукайте шляхи краще задовольняти потреби клієнтів; це залишається самим хорошим способом виділитися серед конкурентів і гарантувати власний успіх.

8. Досвід організації конкурентної розвідки в корпорації *IBM*

Втрата більш ніж 14 мільярдів доларів за період з 1991 по 1993 рік і прихід нового генерального виконавчого директора Люїса В. Герстнера-молодшого змінили уявлення корпорації *IBM* про клієнтів і конкурентів. Після того, як почалася перебудова корпорації в 90-х роках XX ст., до традиційної орієнтації *IBM* на запити споживачів додалася підвищена увага до конкурентної ситуації. У 1993 р. в корпорації змінився підхід до конкурентної розвідки, яка була розкидана по окремих підрозділах. У ході пілотного проекту були визначені конкуренти – виробники інформаційних продуктів, з якими клієнти *IBM* планували розширити бізнес. Ряд топ-менеджерів *IBM* стали координаторами робіт по кожному з цих конкурентів, щоб розробити стратегію корпорації та контрзаходи проти дій даного конкурента на ринку. Були створені “віртуальні” КР-команди, до яких увійшли менеджер, відповідальний за роботу команди, менеджери з різних підрозділів *IBM*, декілька професіоналів КР і представники функціональних сфер, таких як виробництво, експериментальні розробки, маркетинг і продажі. Була організована невелика команда для керівництва всім проектом; поточний конкурентний аналіз проводили фахівці, що працювали в локальних підрозділах корпорації. Система на основі офісної програми *Lotus Notes* дала можливість учасникам проекту дістати прямий доступ до баз даних дискусій з проблем проекту, надала менеджерам і аналітикам повний доступ до баз даних КР і до оцінок конкурентної ситуації, що постійно оновлюються. Команди також використовували Інтернет-технології *IBM* для доступу до зовнішніх джерел інформації та Інтранет корпорації для оновлення даних про зміни всередині компанії. За підсумками пілотного проекту були зроблені висновки, які дозволили оптимізувати програму роботи КР у міру того, як вона ставала інтегральною складовою корпоративної культури *IBM*.

Чотири роки тому керівник однієї з корпорацій, що входить до числа основних конкурентів *IBM*, у своїй доповіді на конференції клієнтів сказав: “Кожен ранок ми прокидаємося і думаємо про те, як добити *IBM*”. Його, звичайно, не слід розуміти буквально, але висновок для корпорації *IBM*, якою керував новий голова і генеральний директор Люїс В. Герстнер-молодший, був ясний: клієнтська база корпорації знаходиться під загрозою, і “перехоплені” конкурентами продажі означали зниження частки ринку, падіння прибутку, зменшення інвестицій і загальний занепад корпорації.

Л.В. Герстнер заявив співробітникам корпорації *IBM*: “Ми дуже зосередилися на самих собі і недостатньо цікавимося тим, що відбувається у зовнішньому світі”. Коли він сказав “зовнішній світ”, то мав на увазі не тільки клієнтів, але і конкурентів. Для *IBM* необхідно було одночасно укріпити відносини з клієнтами і приділити більше уваги конкурентам, причому зробити це швидко.

Роки незаперечного лідерства на ринку інформаційних технологій і тривале антимонопольне розслідування, яке проводило в компанії міністерство юстиції США, створили атмосферу, в якій менеджмент не був зацікавлений у використанні даних конкурентної розвідки для розробки бізнес-стратегії, планів розробки продукції, маркетингових програм і тактики продажів.

Коли Л.В. Герстнер прийшов в *IBM* в 1993 р., він із самого початку сконцентрував увагу на двох проблемах: клієнтах і конкуренції. Реалії ринку дали зрозуміти, що для *IBM* недостатня увага до конкурентів стала тим, що Бенджамин Джілад назвав “мертвою зоною бізнесу”.

Після того, як почалася перебудова корпорації у 90-х роках ХХ ст., до традиційної орієнтації *IBM* на запити споживачів додалася підвищена увага до конкурентної ситуації.

Аналіз конкурентної ситуації і використання конкурентної розвідки мають в корпорації *IBM* тривалу історію. Наприклад, на початку дев'яностих років в *IBM* проводилися внутрішньокорпоративні конференції з конкурентної розвідки, а для підвищення кваліфікації аналітиків були організовані семінари, що проводилися провідними університетськими фахівцями. Проте в цей час

конкурентна розвідка проводилася ізольовано різними функціональними підрозділами компанії: відділами маркетингу, конструкторських розробок, фінансів, в кожному з яких була своя власна група КР. Всі вони “варилися у власному соку”, і між ними майже не було контактів. У 1993 р. корпорація *IBM* переглянула свій підхід до конкурентної розвідки.

Новий підхід був дуже простим – виділили одинадцять провідних компаній в області інформаційних технологій. Це були компанії, послугами яких клієнти часто користувалися. Один з топ-менеджерів *IBM* став координатором робіт по кожному з цих конкурентів, щоб розробити стратегію корпорації та контрзаходи проти дій даного конкурента на ринку.

Більшість цих менеджерів-координаторів створили “віртуальні команди” конкурентної розвідки, які оцінювали дії і стратегії конкурентів. В ідеальному випадку така “команда” об’єднувала менеджера, відповідального за роботу команди, менеджерів з різних підрозділів *IBM*, декількох професіоналів КР і представників функціональних сфер діяльності *IBM*.

Створивши базову структуру і отримавши дозвіл діяти, корпоративна команда провела пілотний проект, присвячений дослідженню одного з конкурентів. Цей проект дав ряд цінних уроків.

Кожній віртуальній команді необхідний реальний і фаховий лідер. Відомий і працюючий повний робочий день над проектом лідер-фахівець з конкурентної розвідки робить проект помітнішим і забезпечує керівництво, яке дозволяє подолати бар’єри між підрозділами.

Добре працюють багатфункціональні команди. Залучення до роботи команди фахівців різного профілю – розробників, маркетологів, працівників сервісних служб забезпечує комплексний і глибокий аналіз компанії-конкурента.

Схеми і методи, які корпорація *IBM* використовувала у минулому, виявилися цілком працездатними, але неефективні комунікації були слабкою ланкою. Наприклад, виявили, що керівники часто не можуть поділитися з колегами інформацією про конкурентну ситуацію, яка викликає у них серйозну заклопотаність і буквально “не дає спокійно спати ночами”: Висновок –потрібно

працювати з менеджерами нашої компанії в тісному контакті, щоб скласти список питань, відповіді на яких дозволять конкурентній розвідці дати компанії стратегічно важливу інформацію. Ці питання Ян П. Херрінг називає “Ключовими темами конкурентної розвідки” або “КТКТ”.

Консультанти та інші зовнішні експерти можуть допомогти швидко почати роботу КР. Спочатку керівники програми використовували зовнішніх консультантів для того, щоб узяти інтерв'ю у вищого керівництва *IBM* і дізнатися, яка інформація про конкурентів їм необхідна. Досвідчені консультанти, які розмовляли з керівниками, що ухвалюють ключові рішення, швидко визначили стратегічні проблеми.

Етичний кодекс спрощує роботу команди. Керівництво з ведення бізнесу, використовуване корпорацією *IBM*, дуже схоже на Етичний кодекс КР. У тривалій перспективі такий кодекс може захистити корпорацію від наслідків вчинків, що порушують етичні норми. У повсякденній роботі кодекс дозволяє уникнути суперечок про те, що допустимо, а що ні, коли мова йде про конкурентів.

“Орієнтуватися треба на стратегію чи на тактику?” – це невірне запитання, адже споживачі інформації про конкурентів – це і топ-менеджери компанії, і рядові торгові агенти, тому запити і побажання у споживачів даних КР різноманітні. Зрозуміло, що потрібно ставити зовсім не питання “Стратегічна або тактична інформація?”, а “Яким чином можна надати і ту, і іншу інформацію?” Тепер програма конкурентної розвідки одночасно вносить свій внесок у розвиток стратегії компанії і дає рекомендації по поточних тактичних питань.

Конкурентна розвідка – це важка робота. Необхідні додаткові зусилля, щоб зробити висновки і представити варіанти розвитку подій, які керівники можуть обмірковувати і почати діяти. Для вирішення цього завдання потрібний високий ступінь відданості своїй роботі. Успішні результати, досягнуті в конкурентній боротьбі, сприяли розвитку команди, а упевненість в практичній значущості результатів допомогла команді діяти в ситуаціях, коли виникав опір пропозиціям фахівців.

Конкурентна розвідка – проблема корпоративної культури. Пілотний проект показав, що успішне ведення конкурентної розвідки часто вимагає змін у поведінці людей. По-перше, учасникам команд КР потрібно було навчитися сприймати конкурентну ситуацію з погляду корпорації *IBM* загалом, а не з погляду інтересів конкретного підрозділу. По-друге, було необхідно навчити всіх, хто готував і використовував інформацію про конкурентів, не забувати, що потрібно надавати і оцінювати об'єктивно також і несприятливу інформацію – не тільки хороші, але і погані новини.

Для впровадження програми конкурентної розвідки потрібна програма її “маркетингу” всередині корпорації. Для розвитку програми конкурентної розвідки були потрібні зміни корпоративної культури компанії *IBM*. Для програми необхідний директор, який зміг би успішно “продавати” її усередині компанії. Іншими словами, для програми конкурентної розвідки знадобився “проповідник–євангеліст”. Коли програма починалася, її директор проводив всього 20 % часу, працюючи з учасниками своєї команди, а 80 % – демонструючи і пояснюючи співробітникам інших підрозділів корпорації корисність конкурентної розвідки.

На початку 1995 року розширена програма роботи конкурентної розвідки була в основному реалізована. Для того, щоб забезпечити зв'язок корпоративної розвідки і розробки стратегії корпорації, Група Корпоративної стратегії почала керувати програмою, визначаючи структуру, методологію і засоби роботи для кожної з “віртуальних” груп КР. Це допомогло ознайомити керівників *IBM* з даними конкурентної розвідки в той час, як вони були зайняті розробкою стратегії корпорації.

Зараз “віртуальні” команди збирають і аналізують інформацію про 12 компаній-конкурентів. Крім того, команди, що працюють у різних підрозділах, оцінюють своїх специфічних конкурентів і новітні технології.

Учасники команд тепер співпрацюють і обмінюються інформацією, використовуючи власні технології *IBM*. Система, заснована на офісній програмі *Lotus Notes*, дала можливість учасникам проекту дістати прямий доступ до баз даних дискусій з

проблем проекту, надала менеджерам і аналітикам повний доступ до баз даних КР і оцінкам конкурентної ситуації, що постійно оновлюються. Компанії, поставщики зовнішньої інформації також надавали її у форматі *Lotus Notes*, щоб вона могла бути легко доступною для команд.

Команди також використовували Інтернет-технології *IBM* для доступу до зовнішніх джерел інформації та Інтранет корпорації для оновлення даних про зміни усередині компанії. Одна з команд розробила набір програм для Інтранет спеціально для своїх потреб і підключила його до загальної бази даних *Lotus Notes*.

Групи КР почали інтегрувати обширну зовнішню та внутрішню інформацію, яка раніше була розрізненою і зберігалася в різних звітах дослідження ринку і конкурентної ситуації, вирізках з періодики, звітах про спостереження під час торгових виставок, звітах про запити споживачів і аналіз, проведений консультантами. Ці команди також використовують інформацію про конкурентів, яку їм особисто повідомляють керівники корпорації. Об'єднуючи в єдину систему інформацію з широкого спектру джерел і підсумовуючи її в концентрованій формі для керівників корпорації, щоб корпорація *IBM* проводила активнішу політику на ринку і діяла ефективніше по відношенню до конкурентів.

Прогрес був досягнутий дуже економними засобами: з корпоративного бюджету знадобилися засоби лише для невеликої "центральної" команди проекту. Реалізаторам програми вдалося ефективно використовувати для вирішення своїх завдань існуючі інформаційні ресурси, оскільки зусилля були сконцентровані на проведенні аналізу дій ключових компаній-конкурентів і найважливіших загроз, які можуть від них виходити.

Колективні зусилля принесли позитивні результати. За минулі два роки вдалося, об'єднавши всі ресурси корпорації *IBM*, ефективніше конкурувати з іншими корпораціями. Здійснено перегрупування ресурсів у сфері продажів, для того, щоб активніше використовувати слабкості конкурентів, і координувати зусилля різних підрозділів корпорації. Конкурентна розвідка стала інтегральним елементом процесу розробки нової продукції в *IBM*.

Серед перспективних аспектів програми КР, які потрібно покращувати, можна вказати наступні:

1. Підтримка мереж міжособових контактів для збирання інформації усередині корпорації *IBM* і зовні.

2. “Професіоналізувати” конкурентну розвідку в корпорації *IBM*, організувавши програми навчання для практиків КР і надавши їм можливість зробити кар’єру у сфері КР.

3. Зміцнення зв’язку з відділами конкурентного маркетингу і розробки стратегії.

4. Задоволення запитів самого різного рівня, від визначення довготривалої стратегії корпорації до оцінки актуальних подій.

Можна виділити *п’ять найважливіших чинників, які визначають ефективність корпоративної розвідки в корпорації IBM.*

1. Новий генеральний директор підтримав програму і залучив до роботи над нею топ-менеджерів компанії. Підтримка першої особи корпорації допомогла швидко розвивати програму.

2. Погіршення фінансової ситуації в корпорації і прихід нового генерального директора дозволили сконцентрувати увагу всіх співробітників на компаніях–конкурентах.

3. Практикувалися звернення за порадою до зовнішніх експертів і консультантів для того, щоб доповнити наш власний успішний досвід. Відбулася відмова від принципу “придумане не нами – означає це погано”.

4. “Віртуальні команди” з’явилися, щоб протистояти тиску компаній–конкурентів. Учасники цих команд працюють у різних підрозділах компанії, володіють різноманітною професійною підготовкою і досвідом, обмінюються один з одним інформацією та ідеями.

5. Команди Кр, заслужили довіру керівників компанії, тому що вони надають топ-менеджерам своєчасну інформацію про зміни ситуації, забезпечують їх об’єктивними аналітичними звітами і продуманими рекомендаціями.

Інформація, на основі якої можна діяти, – ось мета роботи конкурентної розвідки. Для досягнення цієї мети і споживачі, і постачальники інформації повинні постійно ставити собі питання: “Ну і що?” Коли ставиться таке запитання, виявляється, що інфор-

мація і аналіз володіють істотною інерцією, відстають від розвитку подій, але сфокусована розвідка та збирання інформації допомагають почати діяти, а дії забезпечують конкурентну перевагу.

Робота конкурентної розвідки забезпечує корпорації *IBM* перевагу в щоденній битві за споживачів, дозволяє бути кращою за конкурентів, задовольняти їх потреби на сучасних глобальних ринках.

9. Організація конкурентної розвідки у фірмі *Avnet*

Джон Ховіс – перший віце-президент з глобального стратегічного планування фірми *Avnet, Inc.*, що є одним з найбільших дистриб'юторів електронних компонентів у світі. У своєму виступі на 15-ій щорічній Міжнародній конференції Спільноти професіоналів конкурентної розвідки (*SCIP*), яка відбулася в березні 2000 року в місті Атланті, штат Джорджія, він описав розвиток КР у своїй фірмі. Хоча формально програма КР була введена в компанії *Avnet* лише в 1997 р., вже тоді цей вид діяльності чинив на роботу фірми значний вплив. У даний час КР – невід'ємна частина використовуваної в компанії Системи стратегічного менеджменту, в рамках якої вона поєднується з глобальним стратегічним плануванням, визначенням бюджету та оцінкою результатів діяльності і інвестиційною активністю. Бюро ділової інформації (КР–ПІДРОЗДІЛУ) фірми – це команда, що складається з восьми чоловік відповідає за КР. КР–ПІДРОЗДІЛУ грає важливу роль у збільшенні ринкової вартості компанії і допомагає вищому менеджменту усвідомити, що слід робити – як із стратегічної, так і із структурно-організаційної точок зору.

Суть стратегічного контролю полягає в “точному попаданні в ціль”. КР – “висвічує цілі”. КР може бути функціональним елементом системи стратегічного менеджменту. У компанії *Avnet* конкурентна розвідка входить у структуру стратегічного планування.

У світовому масштабі компанія *Avnet* відома як другий за величиною постачальник електронних компонентів, комп'ютерного устаткування, периферійних пристроїв, програмного забезпечення і. відповідного сервісу. У північноамериканському регіоні

фірма є лідером ринку з часткою 25 % (завдяки придбанню компанії *Marshall Industries*, що займала шосте місце на ринку). Головним конкурентом *Avnet* виступає *Arrow Electronics Inc.*, чия частка ринку складає 24 %. Другий по значущості конкурент – німецька фірма *VEBA Electronics*, контролююча 13 % ринку.

Фірма *Avnet* працює на базі технології *Phoenix*. 10 тис. співробітників компанії працюють в 250 точках світу, розкиданих по 60 країнах. Понад 40 років *Avnet* діє у сфері електронної індустрії; акції компанії котируються на Нью-Йоркській фондовій біржі. За попередньою оцінкою, у 1999 р. річні продажі компанії склали 10 мільярдів доларів.

Усесвітнім Бюро ділової інформації фірми *Avnet* керує Андре Гинув, що раніше був членом ради директорів Суспільства професіоналів конкурентної розвідки (SCIP). Це один з провідних професіоналів в області КР у США. На команду КР покладена величезна відповідальність: вона повинна постійно інформувати керівництво в різних країнах про дії основних конкурентів.

У глобальному плані структуру компанії *Avnet* можна розбити на три ключові групи:

1. *Electronics Marketing Group* (Маркетинг електронного устаткування). Лідер в обслуговуванні управління логістичними ланцюжками постачань.

2. *Avnet Applied Computing* (Прикладні комп'ютерні застосування). Формує ринок вбудованого прикладного програмного забезпечення, що розвивається.

3. *Computer Marketing Group* (Маркетинг комп'ютерної техніки). Лідер по прибутках на ринку серверів середнього рівня (*midrange*).

Група, що займається маркетингом комп'ютерних розробок прикладного призначення, з'явилася у фірмі *Avnet* недавно. Завдання КР-підрозділу – сприяти створенню і виявленню нових прибуткових для компанії рішень, як, наприклад, організація маркетингової групи в області прикладних комп'ютерних розробок *Avnet Applied Computing*.

Діяльність команди конкурентної розвідки структурована на трьох вищезгаданих напрямках. Її важливий обов'язок полягає у

Практичні засади ведення конкурентної розвідки на підприємствах

відстежуванні дій конкурентів фірми – не тільки безпосередніх суперників на ринку, але також всіх непрямих конкурентів, які можуть вплинути на прибуток.

Avnet прагне до розширення і ісповідує стратегію “зростання через поглинання”: з 1991 р. придбано 35 компаній. Серед наших сьогоднішніх планів – пошук нових можливих придбань. І тут фахівці з конкурентної розвідки, зрозуміло, працюють пліч-о-пліч з командою, що відповідає за купівлю фірм, – допомагають їй відібрати потенційних кандидатів.

Місія фірми *Avnet* полягає в тому, щоб “принести клієнтам, постачальникам, працівникам і акціонерам по всьому світу максимальну користь”. Чи хвилює акціонерів компанії КР? Якщо фірма володіє конкурентною перевагою, для її акціонерів це важливо.

Коли генеральний директор бере участь у різних заходах – веде ділові переговори, бере участь в конференції постачальників або зустрічі з клієнтами – його виступи в значній мірі готуються і з великою майстерністю редагуються фахівцями з КР. Чому ж у цьому бере участь КР-команда? Одна з причин – це можливість привернути увагу до діяльності команди КР, оскільки вони володіють необхідною інформацією, яку і обговорюватиме генеральний директор (наприклад, частка ринку).

Крім традиційних суперників, існує також багато невеликих фірм, що діють у специфічній ринковій ніші, які в той або інший момент часу створювали проблеми для компанії *Avnet*. Здійснюється безперервне стеження за діями цих фірм, причому пильніше – за непрямыми конкурентами.

Щоб діяльність фірми була успішною, потрібні дві речі: стратегічна і організаційна ефективність. Необхідна хороша стратегія, і невід’ємною її частиною є конкурентна розвідка, що “висвічує” цілі і допомагає зрозуміти, як реалізувати вибрану стратегію.

Проте мета КР-підрозділу полягає не тільки в оцінці стратегічної ефективності з позиції бенчмаркінгу, але також в тому, щоб заглянути всередину організації і порівняти організаційні достоїнства з досягненнями в цій області конкурентів. У

сьогоднішній Новій Економіці в епоху Інтернету роль КР полягає в тому, щоб допомогти усвідомити, які дії необхідно зробити з погляду внутрішньої організації компанії, щоб конкурувати з тими фірмами, які не знаходяться постійно в центрі уваги. Якщо досається стратегічна і структурна ефективність, це дає змогу максимізувати ринкову вартість фірми, оптимізуючи фінанси і операції. Діяльність компанії в області КР, внутрішньofірмова аналітична робота зосереджені навколо збільшення чистого прибутку на акцію (EPS). Чому так турбує цей показник? І чому зростання по цьому показнику не таке велике, як хотілося б, чому спостерігається відставання від колег по галузі? Чи максимізувала наша фірма прибутковість вкладеного капіталу? Яка окупність капіталовкладень по галузі в цілому? Всі ці запитання найтіснішим чином пов'язані з ринковою вартістю компанії – вартістю її акцій.

У фірмі *Avnet* до 1997 р. не проводилися ніякі дослідження або розвідувальна діяльність, не можна було на той момент говорити і про яке-небудь стратегічне планування. Компанія, що оперує багатьма мільярдами, і ніякого стратегічного планування – от як це було. Сьогодні все виглядає зовсім інакше.

У 1998 р. з'явився обмежений масив даних, дослідження проводилися в незначному об'ємі. Стратегічне планування тільки почало впроваджуватися.

У 1999 р. у фірмі, багато в чому завдяки Андре, вже існували системи конкурентної та стратегічної розвідки. Якщо діяльність в області КР недостатньо розвивається, необхідно запросити когось, хто зможе інтенсифікувати цю роботу.

На сьогодні створення ефективно працюючої всесторонньої системи стратегічного менеджменту все ще не завершене. Існує система стратегічного менеджменту, але вона працює недостатньо ефективно. Що стосується всесторонньої системи розвідки, то вона у фірми є. В той же час вона недостатньо інтегрована з процесами стратегічного мислення і стратегічного планування.

Чим є система стратегічного менеджменту в компанії *Avnet*? Вона складається з чотирьох елементів:

1. Система глобального стратегічного планування і менеджменту. Це процес стратегічного мислення і планування в компанії

Avnet. Він реалізується в глобальному масштабі, і скоро буде забезпечений цілодобовий доступ до внутрішньокорпоративної мережі в автоматичному режимі всі сім днів тижня.

2. Бюро ділової інформації. Функція КР-підрозділу в процесі планування полягає в тому, щоб гранично чітко зрозуміти, які стратегічні імперативи стоять перед керівниками основних напрямів діяльності. Підрозділ стратегічного планування забезпечує КР-підрозділ необхідною інформацією і отримує таку ж цінну інформації від КР-підрозділу.

3. Бізнес-планування і аналіз результатів діяльності. Поточне (операційне) фінансове планування вбудоване в систему стратегічного менеджменту. Воно є механізмом перевірки процесу стратегічного планування. Всі масштабні ідеї, які приходять з системи глобального стратегічного планування, перевіряються і проходять аудит через облік результатів діяльності та процес операційного фінансового планування.

4. Взаємодія з інвесторами. Основна роль цього аспекту стратегічного менеджменту *Avnet* полягає в тому, щоб повідомляти зовнішніх користувачів – інвесторів і потенційних акціонерів про свою стратегічну діяльність, а також досягнення конкурентних переваг і розмір прибутку на вкладений капітал.

Вся вказана інформація потім потрапляє в Систему управлінської інформації (СУІ), доступну через Інтранет компанії. Всі дані, отримані в ході операційного планування, заносяться в СУІ. Це дає можливість топ-менеджерам корпорації щодня “прочитувати” з цієї “приладової дошки” необхідні відомості та відстежувати, наскільки успішно виконується стратегічний план компанії.

Структура КР-підрозділу

Avnet – компанія, що продає продукцію на 10 мільярдів доларів щорічно, а у сфері КР зайнято всього сім чоловік. Цього явно недостатньо. Щодня КР активно працює, прагнучи виконати всі запити наших підрозділів на інформацію і розвідувальні дані. Тепер команда працює під керівництвом Андре. Крім цього, у фірмі здійснюється оцінка результатів фінансової діяльності. Існує також аналітик, що займається товарами. Уважно відстежується ефективність діяльності фірми в різних технологічних сферах. Зовсім недавно ввели нову посаду аналітика з питань електронної комерції.

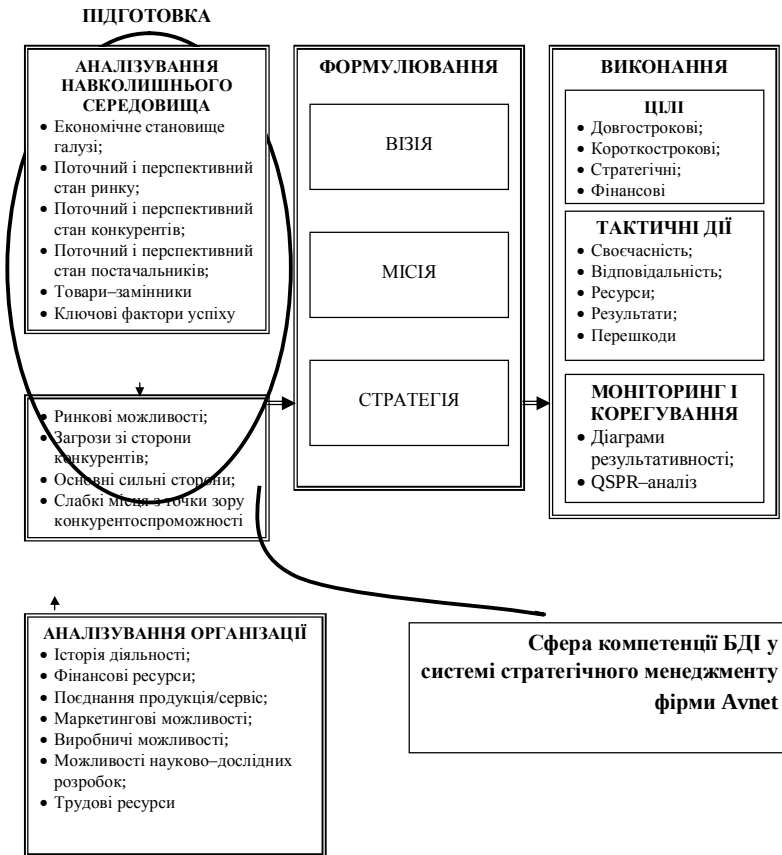


Рис. 4. Роль КР у процесі планування на фірмі Avnet

Об'єми інформації, що запрошується у КР-підрозділу, продовжують рости. Власна стратегія команди полягає в тому, щоб стати в компанії Avnet постачальниками інформації. Діяльність КР-підрозділу – це елемент інфраструктури, а також елемент процесу стратегічного планування.

Яка роль конкурентної розвідки в процесі планування в компанії Avnet? КР-команда забезпечує необхідними даними та інформацією всі наради з перспективного стратегічного планування, будь-який кварталний огляд, що складається в корпорації в

різних країнах світу. Що стосується перспективного планування, то тут Андре залучає свою команду та інформує про всі аспекти ринкового середовища, знайомить зі всіма можливостями ринку, а також загрозами зі сторони конкурентів. КР-підрозділ виконує ще одну важливу функцію, яка відноситься до теми конкурентних переваг. Якщо на вибраних нею ринках фірма *Avnet* володіє стратегічною перевагою, то тому, що їй вдалося успішно використовувати конкурентну перевагу. На ринку перешкоджають непрямі обмежувальні чинники і пряма протидія конкурентів. Коли проводиться аналіз обмежувальних чинників, завдання Андре полягає в тому, щоб допомогти оцінити ступінь дії непрямой конкуренції. У верхній лівій частині рис. 4 вказані фірми, що надають виробничі та сервісні послуги у сфері електроніки за контрактами. Вони розглядаються їх як непрямі конкуренти, та інформація про них оновлюється постійно.

Що стосується загрози проникнення нових або другорядних конкурентів, то тут один з обов'язків Андре полягає в тому, щоб допомогти зрозуміти, чи робили за останній квартал конкуренти будь-які кроки, здатні змінити “конкурентний ландшафт”. Він також допомагає осмислити дії виробників електроніки і фірм категорії “3PL” – посередницьких фірм, що надають логістичні послуги, або “4PL” – великих консалтингових фірм, здатних упродовжитися на ринок і скласти конкуренцію. Нарешті, слід згадати так званих Інтернет-посередників. Подібні процеси відбуваються не тільки в галузі електроніки, але і в інших сферах діяльності компаній, і подібні речі необхідно відстежувати.

Аналізується також тиск з боку постачальників, які працюють не тільки з *Avnet*, але і з конкурентами. Крім цього, зрозуміло, завжди є вплив мікро- і макроекономічних чинників ринкового середовища, в якому діє фірма (рис. 5).

Галузь мікроелектроніки відрізняється циклічністю, і це створює певні труднощі, особливо для збільшення ринкової вартості компанії та її акцій. Одна з функцій Андре полягає в ретельному осмисленні, моніторинзі та прогнозуванні циклічності ринку. Крім того, на ринку існують сили прямої дії, зокрема, інтенсивна пряма конкуренція, постійний тиск з боку клієнтів і коливання рівня рентабельності в цілому по галузі.

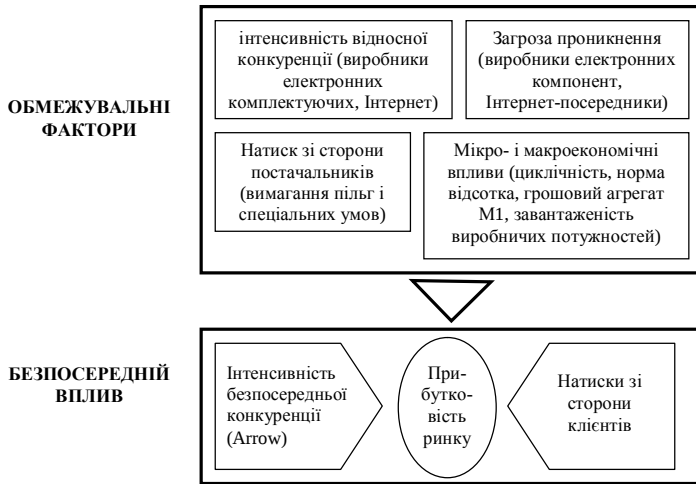


Рис. 5. Визначальні фактори стратегічного становища фірми Avnet на ринку

Що таке успішна КР? Така КР сприяє системності в роботі компанії. Завдяки тому, що КР “висвічує цілі”, вона допомагає відповісти на запитання “хто”, “що”, “де” і “коли”, сприяє досягненню злагодженості в стратегічному плані. Завдяки КР вищий менеджмент завжди в курсі ситуації, а це – ключовий елемент ухвалення рішень. КР не повинна бути виключно розвідкою “конкурентів”. Це повинна бути ринкова розвідка.

Тут є декілька важливих моментів: необхідні творчий підхід і новаторство. Не потрібно боятися ризику. Ви можете бути творчою людиною і новатором; Ви можете застосовувати різноманітні інструменти і методи та все ж не маєте ніякого реального впливу в своїй організації, якщо Ви упустили одну річ – не зважилися ризикнути. Саме тоді, коли Ви йдете на ризик, Ви приносите справжню користь своїй фірмі.

У чому ж полягає ця додаткова користь? Чого шукають керівники в конкурентній розвідці? Все це зводиться до одного моменту – направляючої функції КР. Чи знаєте Ви, чим зайнятий Ваш начальник або начальник Вашого начальника в звичайний

робочий день? Можливо, Ви думаєте: вони сидять в своєму кабінеті, чухаючи потилицю і роздумуючи, які будуть завтра їх стратегічні дії? Все відбувається абсолютно інакше. Коли генеральний директор приходить на роботу і питає секретаря: “Який у мене на сьогодні розпорядок денний?” – у відповідь він чує: “О восьмій у Вас зустріч з постачальником. О десятій телефонував клієнт; він хоче, щоб Ви передзвонили йому, оскільки у нього виникли серйозні претензії”. Потім директор спілкується з рештою персоналу з приводу конкретних тактичних питань, що вимагають вирішення для забезпечення поточної діяльності фірми. Потім у муру вирішення повсякденних тактичних завдань керівники повинні зміркувати щось з приводу стратегії розвитку фірми. Тут з’являється фахівець з конкурентної розвідки. Він приносить з собою цінний документ і говорить: “Ось деякі дії, які, на нашу думку, потрібно зробити”. І керівник відповідає: “Ну що ж, чудово. Розкажіть, як, по-вашому, мені слід поступити”. У чому полягає скеровуюча роль КР-спеціалістів?

По-перше, розкажіть начальству про те, що йому вже відомо, тому що так Ви зможете встановити довіру, – але робіть це динамічно. Одна з помилок, що допускаються співробітниками, що працюють в області КР, в тому, що вони інформують менеджерів про вже відомі речі. Прагнути треба не до того, щоб щось довідатися, зібрати багато інформації, перекомпонувати її і представити шефові. Мета в тому, щоб довго не затримуватися на вже відомому і переходити потім до неочевидних моментів. Повідомите їм те, чого вони НЕ знають. І тут не шкодуйте часу і зусиль. Саме тут знадобляться Ваш творчий підхід і новаторське мислення. Потім настає черга третього етапу, на якому потрібно ризикнути: Ви повинні роз’яснити менеджерові, що це означає для компанії. Ви повинні дати рекомендації, але не говорити прямо, що треба робити. Хороші аналітики, професіонали у сфері КР на цьому етапі говорять про значення сказаного і дають рекомендації.

Традиційний процес КР складається з трьох етапів: збирання даних, їх аналіз і розповсюдження. Ймовірно, не менше третини часу ви витрачаєте на розповсюдження підготовлених відомостей.

Це заняття, зрозуміло, не створює ніякої цінної додаткової інформації, тому слід використовувати можливості внутрішньо-корпоративної мережі.

Проте описаний вище триступінчатий процес недостатній. Виграшна формула полягає в тому, щоб робити вплив, отже, необхідна ще одна ланка: Ви повинні дати рекомендації (рис. 6). У цьому виграшна формула КР.

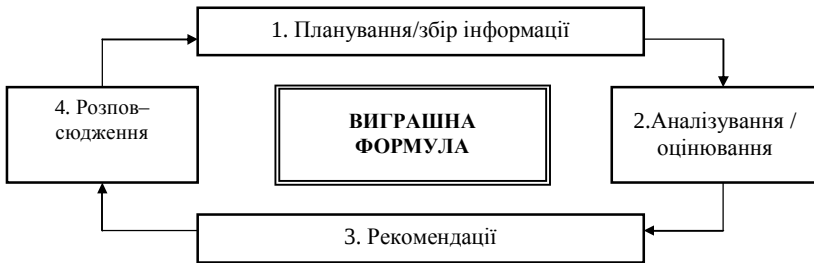


Рис. 6. Процес КР > вплив!

Один з методів, використовуваних в компанії *Avnet*, – побудова Матриці стратегічних переваг (МСП) у яку заносяться дані про конкурентів, вказуючи їх прибуток на вкладений капітал і зростання об’єму продажів. Це необхідно, щоб знати, наскільки *Avnet* здатна створювати додану вартість порівняно зі своїми конкурентами. А прибуток на вкладений капітал якраз дає дуже близьку оцінку приросту доданої вартості. Це наближає до пріоритетної мети – збільшення ринкової вартості компанії *Avnet*. Саме на користь акціонерів ми аналізується здатність нарощувати продажі і забезпечувати окупність інвестицій. Проводиться ця робота постійно і кожного кварталу на нараді вищого керівництва корпорації детально доповідаються про результати.

Ці інструменти і методи можна використовувати, щоб проводити аналіз і робити оцінки. Але необхідно потім переходити до рекомендацій. Ви повинні викликати довіру до своєї професії. Упродовж чотирьох років КР діє в компанії *Avnet*, але тільки зараз формується довіра Візьmemo будь-якого конкурента. Припустимо,

Практичні засади ведення конкурентної розвідки на підприємствах

ми здогадуємося, що він поміняв стратегію. Тепер його стратегія виглядає іншою або представлена в пресі, вказуючій на те, що фірма рухається в цьому напрямі. Ми хочемо зрозуміти: чи довгострокова ця стратегія? Чи істотна вона для нас? Яка вірогідність її успіху? Такі запитання закладають основу для наступного кроку – рекомендацій.

Стратегічне позиціонування конкурентної розвідки в корпорації можливе двома способами. По-перше, можна подумати, як краще грати в ту ж гру. У такому разі ви зосереджуєтесь на тому, що вже існує на сьогоднішній день, – на вашому стратегічному конкурентному положенні – і прагнете допомогти вищому керівництву покращити його. Проте, якщо ваша галузь знаходиться в процесі змін, як це відбувається з *Avnet* сьогодні, то не можна просто обмежитися тим, що є на даний момент. У цьому випадку ви повинні зрозуміти, як допомогти вищому менеджменту грати інакше, тобто визначити нових потенційних клієнтів, нових постачальників, а також з'ясувати, на які нові ринки можна увійти. Інакше кажучи, ви “висвітлюєте” нові цілі, до обдумування і до планування яких слід приступити (рис. 7). Щоб досягти успіху, треба вміти застосовувати обидва підходи.

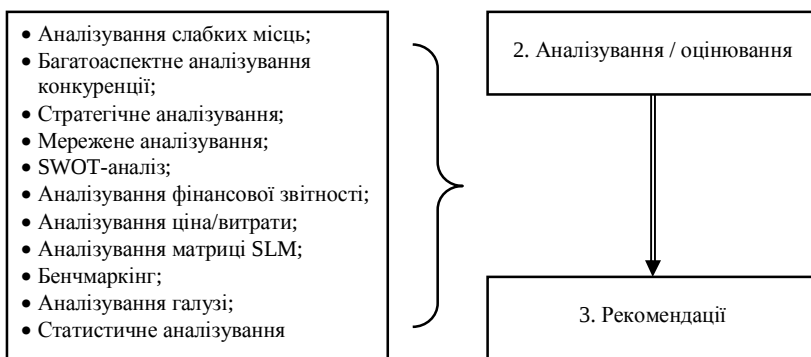


Рис. 7. Інструменти і методи аналізування впливу/оцінювання впливу

Що потрібно зробити, щоб в компанії вас відзначили? Часто між вами і директором стоїть “сторож”. Одна з можливостей – потрапити до цього сторожа. Ось для цього і потрібна “мережа” особистих контактів усередині фірми. Ви повинні мати в організації людей, через яких зможете впливати. Якщо ви не працюєте на директора, то повинні знайти собі “покровителя”, і кращий спосіб цього досягнути – зробити героя з когось, хто, на вашу думку, поважатиме вашу роботу і ваші старання. Зробити таку людину героєм можна, ділячись з ним або з нею всією вашою інформацією і дозволяючи вашому “покровителю”, якщо у нього (у неї) є доступ до топ-менеджера, на якого ви хотіли б робити вплив, представляти цьому топ-менеджерові аналіз, який ви виконали. Через якийсь час, протягом якого інформація передаватиметься через цього впливового посередника, директор раптом візьме та і скаже: “Кріс, скажи, звідки у тебе всі ці відомості? Адже я тебе знаю, і ти не можеш сам все це придумати”. Оскільки він ваш щирий союзник, Кріс скаже: “Ну, це робота КР-команди”. Ви почали налагоджувати відносини, які перейдуть в безпосереднє спілкування, тому що через якийсь час генеральний директор почне довіряти вашій інформації.

Стратегічне позиціонування конкурентної розвідки схематично зображено на рис. 8.

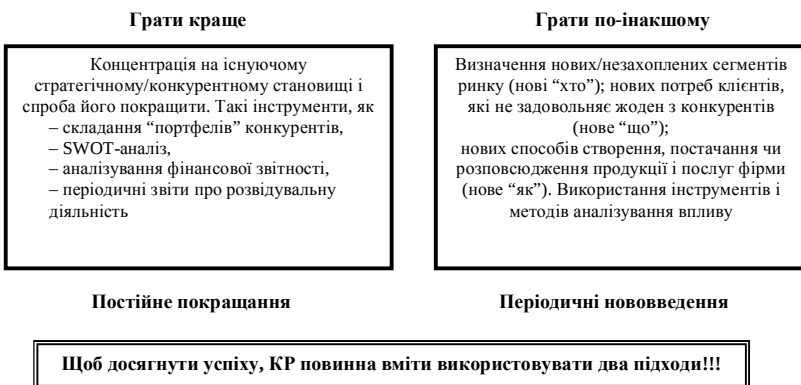


Рис. 8. Стратегічне позиціонування конкурентної розвідки

Добитися довіри складно. Це украй важке завдання. Але необхідні хорошому практикові КР риси перерахувати неважко. Ти старанно працюєш. Це означає, що роботі ти присвячуєш багато годин. Ти з жадібністю читаєш. Чи багато ви читаєте поза роботою? Ти повинен бути творцем, а не ремісником. Якщо день за днем керівник говорить, що Ви повинні робити, неважко здогадатися, хто Ви такий. Ви повинні роз'яснювати значення отриманих висновків, ви повинні застосовувати аналітичні методи і потім йти на ризик, і тоді ваша конкурентна розвідка стане дієвою. Від вас в цьому випадку потрібна власна точка зору і рекомендації. Не страшно, якщо ви допустите помилку. Коли ви даєте рекомендації, то ґрунтуєтеся на тому, що вам відоме; при цьому зовнішнє середовище невизначене, і ситуація цілком може змінитися. Може трапитися так, що, даючи топ-менеджерам корпорації рекомендації на основі тих або інших відомостей, ви промахнетеся. Але це нормально. Це помилка тих, хто йде вперед, не боячись оступитися. Ви намагалися, ви робили свою роботу. Прагнути, зрозуміло, треба до того, щоб не допускати дуже багато помилок. Гірше промахи, події через бездіяльність, тому, що ви навіть не намагалися діяти.

? Контрольні запитання

1. Що може зробити конкурентна розвідка для компаній?
2. Наведіть приклади успішної діяльності конкурентної розвідки.
3. Особливості конкурентної розвідки в корпорації *Cisco Systems*.
4. Особливості конкурентної розвідки в компанії *Procter and Gamble*.
5. Особливості конкурентної розвідки в компанії *Lexis-Nexis Group*.
6. Особливості конкурентної розвідки в компанії *Motorola*.
7. Особливості конкурентної розвідки в компанії *Xerox*.
8. Особливості конкурентної розвідки в компанії *IBM*.
9. Особливості конкурентної розвідки в компанії *Avnet*.

& Література

1. Андрианов В.И. Шпионские штучки и устройства для защиты объектов и информации: справ. пособ. / В.И. Андрианов и др. – СПб.: Лань, 1996. – 272 с.
2. Боттом Н.Г. Экономическая разведка и контрразведка: практ. пособ. / Н.Г. Боттом, Р.Р. Галатти. – Новосибирск: Диамант, 1994. – 416 с.
3. Мироничев С.М. Коммерческая разведка и контрразведка, или промышленный шпионаж в России и методы борьбы с ним / С.М. Мироничев. – М.: Смираб электроникс, 1995. – 216 с.
4. Живко З.Б. Конкурентна (ділова) розвідка в системі економічної безпеки: монографія / З.Б. Живко. – Львів: АПРІОРІ, 2008. – 192 с.

ЗМІСТ

Вступ.....	3
<i>Тема 1. Конкурентна розвідка: поняття, передумови виникнення та актуальність.....</i>	<i>5</i>
<i>Тема 2. Система конкурентної розвідки на підприємстві.....</i>	<i>45</i>
<i>Тема 3. Основи діяльності служби конкурентної розвідки на підприємстві.....</i>	<i>70</i>
<i>Тема 4. Інформація як об'єкт конкурентної розвідки</i>	<i>104</i>
<i>Тема 5. Особливості функціонування конкурентної розвідки на підприємстві.....</i>	<i>172</i>
<i>Тема 6. Новини та соцмережі як інструменти конкурентної розвідки.....</i>	<i>199</i>
<i>Тема 7. Конкурентна розвідка при вивченні намірів, участі в конференціях, виставках та торгах.....</i>	<i>228</i>
<i>Тема 8. Особливості збору інформації про юридичну та посадову особи</i>	<i>253</i>
<i>Тема 9. Конкурентна розвідка в кредитній сфері та при злитті / поглинанні підприємств.....</i>	<i>274</i>
<i>Тема 10. Окремі аспекти здійснення конкурентної розвідки</i>	<i>302</i>
<i>Тема 11. Практичні засади ведення конкурентної розвідки на підприємствах</i>	<i>327</i>

НАВЧАЛЬНЕ ВИДАННЯ

Керницький Іван Степанович
Живко Зінаїда Богданівна
Копитко Марта Іванівна

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА ПІДПРИЄМСТВ

Здано у видавництво . . . 2015. Підписано до друку . . . 2015.
Формат 60×84/16. Папір офсетний. Друк на різнографі.
Умовн. друк. арк. . . . Обл.-вид. арк. . . .
Наклад прим. . . . Зам. . . .

Львівський державний університет внутрішніх справ
79007, м. Львів, вул. Городоцька, 26