НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ

100

І. М. Копотун, А. М. Падалка,
Є. В. Кузьмічова-Кисленко,
Д. П. Кисленко, Н. І. Карманова,
І. О. Завидняк

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА



КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Серію «На допомогу студенту УДФСУ» засновано 2016 року.

Редакційна колегія:
Пашко П. В., д.е.н. (голова)
Шевчук О. А., д.е.н. (заступник голови)
Топчій В. В., д.ю.н.
Мацелюх Н. П., д.е.н.
Кужелєв М. О., д.е.н.
Швабій К. І., д.е.н.
Христокін Г. В., д.філос.н.
Горбовий А. Ю., д.т.н.
Чмелюк В. В., к.ю.н.
Малинський І. Й., к.н.фіз.вих.
Шевчук В. А., к.ю.н.

У СЕРІЇ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ» ВИЙШЛИ ДРУКОМ:

2016

«Методичні основи спеціальної фізичної та технічної підготовки студентів за розділом «Легка атлетика»
«Самостійна робота студента як одна з форм впливу на функціональну, фізичну та психологічну підготовленість»
«Організація роботи командира механізованого взводу»
«5.45-мм автомати Калашникова (АК-74, АКС-74, АК-74Н, АКС-74Н) та 5.45-мм ручні кулемети Калашникова (РПК-74, РПКС-74, РПК-74Н, РПКС-74Н)»
«Гранатомет підствольний ГП-25»
«Ручні гранати»
«Кулемети Калашникова – 7.62, ПК, УЖМ, ПКТ»
«Ручний протитанковий гранатомет РПГ-7»
«9-мм пістолет Макарова (ПМ)»

2017

«Вища та прикладна математика»
«Цивільний захист»
«Програмування мовою JAVA : практикум»
«Інформаційні системи і технології в юридичній практиці»
«Дослідження операцій : практикум»
«Чисельні методи»
«English for Students of Finance»
«Основи військової розвідки»

2018

«CASE-технології. Міждисциплінарне інформаційне моделювання»
«Економічна інформатика: практикум»
«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Політекономія»
«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Мікроекономіка»
«Економічна теорія (політекономія, мікроекономіка, макроекономіка). Макроекономіка»
«Охорона праці»
«Економіка і організація діяльності об'єднань підприємств»
«Основи християнської культури»
«Економіка підприємства»
«Фізика»
«Трудове право України»

2019

«Основи тактичної медицини»

«Аудит»

«Збірник задач. Вища та прикладна математика»

«Міжнародні розрахунки та валютні операції»

«Підготовка озброєння механізованого взводу до бойового застосування»

«Контролінг в управлінні підприємством»

«Актуальні питання судової експертизи (у питаннях і відповідях)»

«Інноваційний менеджмент»

«Організація навчальних занять з фізичного виховання за методом колового тренування»

«Теорія судових доказів (у таблицях і схемах)»

«Статистика»

«Фінансовий менеджмент проектів і програм»

«Ручний протитанковий гранатомет РПГ-7 (РПГ-7Д)»

«Організація роботи командира механізованого відділення»

«Психологія управління»

«Deutsch und Wirtschaft»

«Основи тактичної підготовки працівників правоохоронних органів»

«Основи кінології»

«Моделювання систем»

«UML. Уніфікована мова моделювання інформаційних систем»

«Історія держави і права України»

«Економічна теорія»

2020

«Менеджмент»

«Бізнес-аналітика та моделювання»

«Безпека життєдіяльності»

«Статистичний аналіз даних»

«Хімія»

«Мікробіологія»

«Медичне право»

«Бухгалтерський облік в управлінні підприємством»

«Загальна психологія»

«Хортинг у закладах вищої освіти»

«Організація бухгалтерського обліку»

«Організація охорони державної таємниці в Україні»

«Цивільне право України (особлива частина)»

«Цивільний процес України»

«Оздоровчий туризм»

«English Grammar for Philology Students»

«Правове регулювання зовнішньоекономічної діяльності»

«Конкурентна розвідка»

«Теорія і методика викладання оздоровчого фітнесу»

УНІВЕРСИТЕТ ДЕРЖАВНОЇ ФІСКАЛЬНОЇ СЛУЖБИ УКРАЇНИ

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»
Заснована 2016 року

І. М. Копотун, А. М. Падалка,
Є. В. Кузьмічова-Кисленко,
Д. П. Кисленко, Н. І. Карманова,
І. О. Завидняк

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА

Навчальний посібник

Ірпінь
2020

УДК 343.534(075.8)
ББК 67.308.122я73
К 64

Рекомендовано до друку Вченою радою
Університету державної фіскальної служби України
(протокол № 3 від 27 лютого 2020 року)

Рецензенти:

Слінько С. В., доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінально-правових дисциплін Харківського національного університету внутрішніх справ;

Вівчар О. І., доктор економічних наук, доцент, професор кафедри безпеки, правоохоронної діяльності та фінансових розслідувань Тернопільського національного економічний університету;

Лисенко В. В., доктор юридичних наук, професор, професор кафедри кримінального процесу та криміналістики Університету ДФС України.

Колектив авторів:

Копотун І. М., д.ю.н., професор; **Падалка А. М.,** к.ю.н.; **Кузьмічова-Кисленко Є. В.,** к.ю.н.; **Кисленко Д. П.,** к.ю.н., доцент; **Карманова Н. І.,** к.політ.н.; **Завидняк І. О.,** к.ю.н.

К 64 **Конкурентна розвідка:** навчальний посібник / Копотун І. М., Падалка А. М., Кузьмічова-Кисленко Є. В. та ін. – Ірпінь: Університет ДФС України, 2020. – 188 с. – (Серія «На допомогу студенту УДФСУ», т. 74).

ISBN 978-966-337-590-8

У навчальному посібнику на основі сучасних наукових підходів зроблено спробу узагальнити та розкрити теоретичні основи конкурентної розвідки та її історію становлення. Розкрито завдання та призначення конкурентної розвідки, визначено місце конкурентної розвідки в інформаційній діяльності підприємств. Сформульовано ряд нових концептуальних положень, висновків і рекомендацій, що мають важливе теоретичне та практичне значення.

Для курсантів, студентів, аспірантів, науково-педагогічних та практичних працівників.

УДК 343.534(075.8)
ББК 67.308.122я73

© Копотун І. М., Падалка А. М.,
Кузьмічова-Кисленко Є. В. та ін., 2020
ISBN 978-966-337-590-8
© Університет ДФС України, 2020

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ..... 8

ПЕРЕДМОВА..... 9

ТЕМА 1. ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ЯК ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ 11

1.1. Місце конкурентної розвідки в інформаційній діяльності підприємства 11

1.2. Поняття, суб'єкти, об'єкти та мета конкурентної розвідки 13

1.3. Завдання та призначення конкурентної розвідки..... 14

1.4. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство 16

1.5. Історія становлення конкурентної розвідки..... 17

1.6. Бенчмаркінг як складова успішної бізнес-стратегії 20

1.7. Методи та засоби конкурентної розвідки..... 22

1.8. Формування системи інформаційної безпеки бізнесу 24

1.9. Напрями діяльності конкурентної розвідки..... 27

1.10. Правові засади конкурентної розвідки 28

Завдання для самостійної роботи 32

Перелік питань для самоконтролю 32

Список рекомендованих джерел..... 33

ТЕМА 2. ОГЛЯД КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ..... 35

2.1. Сутність та поняття конкуренції, конкурентної боротьби та конкурента в діловій сфері 35

2.2. Види та роль конкуренції..... 37

2.3. Необхідність та шляхи ідентифікації конкурентів підприємства..... 40

2.4. Класифікація та характеристика конкурентів..... 41

2.5. Базові принципи діагностики конкурентного середовища підприємства 44
2.6. Характеристика конкурентного середовища 45
2.7. Поняття та види конкурентоспроможності 46
2.8. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства 48
2.9. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства 50
2.10. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в конкурентній розвідці 52
Завдання для самостійної роботи 55
Перелік питань для самоконтролю 55
Список рекомендованих джерел 56

ТЕМА 3. ДЖЕРЕЛА РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ТА КОНТРРОЗВІДУВАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ 58
3.1. Роль, значення та напрями розвідувальної інформації 58
3.2. Потреби підприємства у розвідувальній інформації 61
3.3. Етапи вивчення інформаційних потреб у конкурентній розвідці 62
3.4. Поняття, характерні особливості та ознаки дезінформації ... 64
3.5. Класифікація і характеристика різних видів інформації 65
3.6. Інформація з обмеженим доступом 67
3.7. Класифікація джерел для інформаційної бази даних конкурентної розвідки 69
3.8. Система відкритих електронних державних та недержавних баз даних 70
3.9. Соціальні мережі як джерело інформації для конкурентної розвідки 74
3.10. Стратегія та шляхи визначення інформаційних потреб керівництва компанії в діяльності конкурентної розвідки 76
Завдання для самостійної роботи 77
Творчі завдання 78

Перелік питань для самоконтролю 78
Список рекомендованих джерел..... 79

ТЕМА 4. ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В РОЗВІДУВАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ..... 81
4.1. Відкриті джерела інформації в розвідувальній діяльності..... 81
4.2. Особливості збору інформації з відкритих джерел..... 82
4.3. Використання власних можливостей з обробки ЗМІ..... 85
4.4. Використання можливостей сторонніх організацій з обробки ЗМІ..... 86
4.5. Контент-аналіз у конкурентній розвідці 87
4.6. Системний підхід у масмедіа розвідувальної інформації..... 88
4.7. Електронні джерела як інструмент конкурентної розвідки 89
4.8. Соцмережі як спосіб поширення інформації у конкурентній розвідці..... 90
4.9. Завдання конкурентної розвідки за допомогою соціальних мереж 91
4.10. Твітер як інструмент конкурентної розвідки..... 95
Завдання для самостійної роботи 97
Перелік питань для самоконтролю 98
Список рекомендованих джерел..... 100

ТЕМА 5. КОНКУРЕНТНИЙ МОНІТОРИНГ ЗМІ У КОНКУРЕНТНІЙ РОЗВІДЦІ..... 102
5.1. Розвідка намірів..... 102
5.2. Моніторинг інформації з використанням мережі «Інтернет» 105
5.3. Моніторинг змін на сайтах в інтернеті..... 110
5.4. Моніторинг новин..... 112
Завдання для самостійної роботи 117

Перелік питань для самоконтролю 118
Список рекомендованих джерел 118

ТЕМА 6. РОЗВІДУВАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ У КОНКУРЕНТНІЙ РОЗВІДЦІ 120
6.1. Система конкурентної розвідки суб'єкта господарської діяльності 120
6.2. Потреби в розвідувальній інформації на підприємстві 122
6.3. Організаційні принципи системи конкурентної розвідки підприємства 123
6.4. Загальні положення планування роботи конкурентної розвідки 125
6.5. Стратегічне планування у конкурентній розвідці 126
6.6. Оперативне планування у конкурентній розвідці 127
6.7. Тактичне планування у конкурентній розвідці 128
6.8. Оцінка роботи підрозділу конкурентної розвідки 129
6.9. Система конкурентної контррозвідки суб'єкта господарської діяльності 132
6.10. Кадрова робота КР 133
6.11. Етичні проблеми ведення конкурентної розвідки 135
Завдання для самостійної роботи 138
Перелік питань для самоконтролю 140
Список рекомендованих джерел 141

ТЕМА 7. МІЖНАРОДНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ 143
7.1. Зміни в масовій та індивідуальній свідомості громадян у ставленні до розвідувальної діяльності 143
7.2. Загальна характеристика організаційно-правового статусу ТНК 146
7.3. Ознаки ТНК та їх класифікаційна характеристика 147
7.4. Міжнародно-правові засади регулювання діяльності ТНК 148

7.5. Організаційні аспекти системи забезпечення безпеки ТНК та інших недержавних підприємницьких структур 150
7.6. Тенденції у конкурентній боротьбі з публічною владою держав і тактичні особливості реалізації ТНК розвідувальних програм 151
7.7. Інформаційно-психологічне протиборство навколо визначення правового суб'єктивного статусу ТНК у міжнародних відносинах 154
Завдання для самостійної роботи 161
Перелік питань для самоконтролю 161
Список рекомендованих джерел 162

ТЕМА 8. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ 164
8.1. Діяльність служби конкурентної розвідки на підприємстві 164
8.2. Деякі способи отримання інформації в процесі здійснення конкурентної розвідки на підприємстві 166
8.3. Отримання інформації в індивіда (інформатора) 171
8.4. Процес і механізм діяльності КР підприємства 173
8.5. Комплекс переваг КР на підприємстві 175
8.6. Конкурентна розвідка в компанії Procter & GambIe 176
8.7. Організація конкурентної розвідки корпорації Motorola 178
Завдання для самостійної роботи 182
Перелік питань для самоконтролю 183
Список рекомендованих джерел 184

ВИСНОВОК 185

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ 187

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ СКОРОЧЕНЬ

НТП – науково-технічний прогрес
РТПКР – Російське товариство професіоналів конкурентної розвідки
ЗМІ – засоби масової інформації
ІБ – інформаційна безпека
ІП – інформативне право
ВВР – Відомості Верховної Ради
КР – конкурентна розвідка
КС – конкурентоспроможність
ЦК – Цивільний кодекс України
ЄДРПОУ – Єдиний державний реєстр підприємств та організацій України
ПДВ – податок на додану вартість
ЕОМ – електронна обчислювальна машина
МВС – Міністерство внутрішніх справ України
СНД – Співдружність Незалежних Держав
ФБР – Федеральне бюро розслідувань
ПЗ – програмне забезпечення
США – Сполучені Штати Америки
БД – база даних
СКР – система конкурентної розвідки
КФУ – ключові фактори успіху
СБУ – Служба безпеки України
ВІТКС – відкриті інформаційно-телекомунікаційні системи
ТНК – транснаціональна компанія
ФРН – Федеративна Республіка Німеччина
ООН – Організація Об’єднаних Націй
СРСР – Союз Радянських Соціалістичних Республік
НАТО – Організація Північноатлантичного договору
ДІФ – Довідково-інформаційний фонд
ЦРУ – Центральне розвідувальне управління

ПЕРЕДМОВА

Виявлення, запобігання небезпек і загроз, використання корпоративних ресурсів у непередбаченій ситуації для попередження непоправного збитку, прийняття ризикових рішень, боротьба з конкурентами – далеко неповний перелік завдань, які повинно вирішувати керівництво компанії у забезпеченні її сталого розвитку та економічної безпеки.

Для виживання компаній в умовах сучасної конкурентної боротьби вагому роль відіграє розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо. Цей напрям діяльності на заході отримав назву «конкурентна розвідка». Її синонімами є терміни «ділова розвідка», «бізнес-розвідка», «економічна розвідка».

У сучасному розумінні під конкурентною розвідкою (*далі – КР*) розуміють діяльність деяких недержавних структур, пов'язану з добуванням відомостей про наявні та потенційні загрози існуванню та інтересам компаній за умови дотримання чинних в Україні правових норм. За своєю сутністю КР є сукупністю узгоджених дій зі здобування, з інтерпретації, поширення та захисту інформації, що є корисною для недержавних суб'єктів економіки, які видобувається легально і за найкращих умов якості, термінів і витрат.

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

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

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

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

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

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

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

У результаті вивчення навчальної дисципліни студенти повинні знати:

– методологію інформаційно-аналітичної діяльності конкурентної розвідки;

– принципи організації діяльності конкурентної розвідки;

– інформаційно-аналітичні технології, які використовує у своїй роботі конкурентна розвідка;

– способи збирання інформації, її класифікації та перевірки;

– особливості організації конкурентної розвідки на підприємстві;

– напрями діяльності підрозділу конкурентної розвідки;

– можливості новітніх технологій для оптимізації роботи конкурентної розвідки;

– організацію роботи конкурентної розвідки у відомих міжнародних компаніях.

Уміти:

– професійно організувати роботу з інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки підприємства;

– здійснювати управління роботою конкурентної розвідки;

– використовувати методи конкурентної розвідки для збирання інформації;

– формувати конкурентну стратегію безпеки підприємства;

– аналізувати, обробляти отриману інформацію та подавати висновки.

ТЕМА 1
ОСНОВИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ ЯК ІНФОРМАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

1.1. Місце конкурентної розвідки в інформаційній діяльності підприємства.

1.2. Поняття, суб'єкти, об'єкти та мета конкурентної розвідки.

1.3. Завдання та призначення конкурентної розвідки.

1.4. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство.

1.5. Історія становлення конкурентної розвідки.

1.6. Бенчмаркінг як складова успішної бізнес-стратегії.

1.7. Методи та засоби конкурентної розвідки.

1.8. Формування системи інформаційної безпеки бізнесу.

1.9. Напрями діяльності конкурентної розвідки.

1.10. Правові засади конкурентної розвідки.

Завдання для самостійної роботи.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованих джерел.

1.1. Місце конкурентної розвідки в інформаційній діяльності підприємства

Підприємницька діяльність у всіх сферах економіки нерозривно пов'язана з одержанням, нагромадженням, збереженням і використанням різної інформації, що характеризує як самого суб'єкта господарювання, так і пов'язаних з ним партнерів, що здійснюють підприємницьку діяльність. Забезпечення збереження інформації про діяльність підприємства, усі його фактори розвитку є умовою виживання підприємства в ринковому конкурентному середовищі, певною мірою ризикового розвитку.

Конкуренти підприємства можуть здійснювати різні форми одержання достовірної інформації про його діяльність, щоб домогтися кращих успіхів на ринку.

Наразі, коли особливу значимість має інформація, найважливішою зброєю в несумлінній конкурентній боротьбі є промислово-економічне шпигунство, а також конкурентна розвідка.

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

Термін «економічне, промислове, комерційне, науково-технічне шпигунство (розвідка)» означає активні дії, спрямовані на збір, викрадання, нагромадження й обробку цінної інформації, закритої для доступу сторонніх осіб.

Зазначимо, що шпигунство – це протиправна таємна діяльність з добування зведень, що містять комерційну таємницю або будь-яку іншу інформацію, у якій зацікавлене конкуруюче підприємство.

Промислово-економічне шпигунство ведеться на різних рівнях: державному рівні, рівні транснаціональних корпорацій, рівні підприємств.

Напрямами збору інформації розвідками є:

– макроекономічна розвідка – збір стратегічної інформації про глобальні процеси в економіках інших держав, про розвиток НТП у них;

– мікроекономічна розвідка – збір тактичної й оперативної інформації з тієї ж проблематики;

– економічна контррозвідка – протидія спробам іноземних державних спецслужб і комерційних фірм добути торгово-економічні, технічні і технологічні секрети.

Для одержання негласної інформації використовуються й так звані «чорні» біржі, що торгують негласною інформацією. Викрадення інформації й торгівля нею виділяються в останні роки в самостійний вид підприємницької діяльності.

Для виживання в умовах сучасної конкурентної боротьби першочергове значення починає відігравати розвідка намірів конкурентів, вивчення основних тенденцій бізнесу, аналіз можливих ризиків тощо.

1.2. Поняття, суб'єкти, об'єкти та мета конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка – це найважливіший інструмент мінімізації ризиків та забезпечення прибутку, оскільки в певному сенсі це система завчасного попередження про наміри конкурентів, можливі повороти та зміни на ринку, можливі результати впливу політичних технологій на підприємницьку діяльність.

Конкурентна розвідка, або, як її ще можна назвати, бізнес-розвідка, вирішує завдання, які зазвичай ставлять інвестори перед менеджментом: уникати нераціонального використання капіталу та інших ресурсів, не допускати промахів та помилок, які призводять до банкрутства. Такі помилки здебільшого виникають тоді, коли менеджери приймають рішення, спираючись на помилкові уявлення та припущення, не маючи під рукою достовірної інформації.

Таким чином, життєздатність підприємства багато в чому забезпечується добре організованою системою збору ділової інформації, її завчасним розповсюдженням та аналізом. Така система отримала назву конкурентної розвідки, націленої на виявлення загроз, зменшення підприємницьких ризиків, запровадження оптимальних управлінських рішень.

Конкурентна розвідка – це насамперед використання сучасних інформаційних технологій для легального збору та аналізу даних про конкурентне середовище та конкурентів. Вона здійснюється виключно в межах нормативно-правового поля, і результатів досягає завдяки аналітичній обробці великої кількості різноманітних відкритих інформаційних матеріалів.

Об'єктами дослідження конкурентної розвідки є юридичні особи, наприклад недержавна організація у вигляді приватного підприємства, комерційного банку, акціонерного товариства; чи така фізична особа, як керівник підприємства-конкурента; чи якась тенденція чи ситуація в певному сегменті ринку.

Основна сфера використання конкурентної розвідки – це конкурентне середовище.

Метою конкурентної розвідки є інформаційно-аналітична підтримка прийняття оптимального управлінського рішення, що забезпечує досягнення конкурентної переваги над іншими учасниками ринку.

Хто здійснює таку діяльність, тобто хто є її суб'єктами? Насамперед це – фахівці бізнесу (ядро розвідслужби можуть складати досвідчені маркетологи, фахівці із стратегічного планування, менеджери тощо), тобто професіонали у сфері діяльності (сегменті ринку) компанії. Переважно це можуть бути колишні співробітники правоохоронних органів, які отримали спеціальну бізнес-освіту, пропрацювали в цьому бізнесі як фахівці (не з охорони і розшуку) та стали професіоналами в цьому виді бізнесу. Розвідувальну діяльність здійснює спеціально створений підрозділ, що працює відповідно до вимог, які висуваються до розвідки.

1.3. Завдання та призначення конкурентної розвідки

Головні завдання конкурентної розвідки:

1. Визначення основної унікальної торгової пропозиції конкурента.

2. Визначення цінової політики конкурента. Найбільш поширеним інструментом маркетингу є моніторинг цін конкурентів. Особливо важлива конкурентна розвідка за участю в тендерах.

3. Визначення методів просування діяльності або продуктів.

4. Визначення лінії розвитку конкурента.

5. Визначення кола реальних конкурентних переваг.

6. Визначення кола істотних недоліків конкурента.

7. Визначення кола та умов співпраці контрагентів-постачальників конкурента. Знання цін, відстрочень платежу, розмір товарного кредитування і подібних умов співпраці дає можливість створити для себе умови не гірші, ніж у конкурентів, або принаймні визначити грань можливостей конкуренції.

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

9. Визначення кола і умов співпраці контрагентів сервісу конкурента.

10. Визначення групи ключових контрагентів конкурента.

11. Визначення ключових осіб організації-конкурента та їх реальний статус.

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

13. Визначення джерел поточного фінансування конкурента.

14. Оцінка перспектив інвестиційних фінансових ресурсів конкурента.

15. Визначення структури доходів за видами діяльності або продуктами.

16. Визначення структури витрат за видами діяльності і продуктами.

17. Визначення рентабельності видів діяльності або продуктів.

18. Визначення механізму і структури створення додаткової вартості в розрізі економіки підприємства.

19. Визначення структури бізнес-процесів, створення додаткової вартості в розрізі процедурного втілення.

20. Визначення планів технічного розвитку діяльності або продукту.

21. Перевірка надійності ділових партнерів.

22. Прогнозування змін на ринку та дії конкурентів.

23. Вияв нових або потенційних конкурентів.

24. Оцінка перспектив придбання або відкриття нового бізнесу.

25. Отримання інформації та аналіз нових технологій, продуктів або процесів, що можуть суттєво вплинути на власний бізнес.

26. Виявлення потенційних джерел витоку інформації.

27. Доповнення роботи з інформаційним простором щодо формування суспільної думки про підприємство.

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 конкурентоагресивного середовища.

1.4. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство

Як уже зазначалося, поняття «конкурентна розвідка» (*competitive intelligence*) професійно закріпилося на Заході з його більш розвиненими ринками. У вітчизняному бізнесовому середовищі більш уживаними є терміни «ділова розвідка», «бізнес-розвідка».

Оскільки конкурентна розвідка є постійним процесом збору, нагромадження, структурування, аналізу даних про внутрішнє й зовнішнє середовище компанії задля своєї переваги на ринку, то слід зазначити, що вона здійснює збір інформації лише законними методами. Тобто цьому процесу невластива крадіжка чужих секретів, використання інших «нечистих» способів отримання необхідної комерційної таємниці. Також для неї характерна робота з різноманітними джерелами та носіями інформації відкритого типу.

На противагу конкурентній розвідці *під промисловим шпіонажем* слід розуміти вид недобросовісної конкуренції, діяльність із незаконного здобуття та вивідування відомостей, що представляють промислові та ділові секрети конкурентів, їхню комерційну таємницю, із закритих від широкого доступу (та сторонніх осіб) джерел в інтересах досягнення економічних переваг. Промисловий шпіонаж ведеться всіма доступними засобами (коли мета виправдовує засоби), включаючи застосування спеціальних технічних пристроїв та підкуп посадових осіб.

Промисловий шпіонаж дає змогу недобросовісним керівникам отримувати інформацію, що коштує мільйони доларів, за безцінок.

Замість того, щоб збирати дані про ринок, удосконалювати виробничий процес та систематизувати відомості про контракти, вони вважають і вигідним, і відносно безпечним обкрадати своїх конкурентів. Таким чином, практикуючі промисловий шпіонаж, підприємці не тільки отримують інформацію за номінальною вартістю, але й разом з нею одержують безцінні дані про стратегію конкурента.

Отже, у країнах із ринковою економікою завжди існували шпіонаж і конкурентна розвідка, мета яких – вивчення секретів, що лежать в основі досягнень та успіхів чужих підприємств і країн. Від них потерпають усі сфери економіки й не захищені навіть стратегічні компанії, що мають подвійний, воєнно-цивільний характер.

На сьогодні підприємства, установи та організації, які хочуть ефективно працювати в умовах інформаційної економіки, потребують розроблення заходів щодо підвищення безпеки їхніх інформаційних систем і ресурсів.

Для запобігання розголошенню комерційної таємниці організаційні й адміністративні засоби захисту потрібно підсилювати соціально-психологічними. Правильний підбір і розстановка кадрів дають змогу підприємствам зменшити ризики розголошення комерційної таємниці та гідно протистояти промисловому шпигунству.

Отже, доцільно зазначити, що конкурентна розвідка є новою сферою досліджень, інструментом управління в бізнесі, у ширшому сенсі цього слова – інструментом у сфері безпеки.

1.5. Історія становлення конкурентної розвідки

Розвідувальна діяльність (шпигунство) – явище настільки ж давнє, як і сама наша цивілізація.

Класичний приклад економічної розвідки можна знайти вже в романтичній історії, що належить 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 за аналогією з минулими подіями, ні шляхом розрахунків. Її необхідно отримати від людини, яка знайома із ситуацією супротивника».

Зародком комерційної розвідки, що набирала силу з розвитком ремесел і торгівлі, було приватне шпигунство. Ще на зорі цивілізації єгипетські торгові доми, 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 втрачали можливості зіпсувати товар конкурентів, пустити плітки про їхню неохайність, уявні та справжні недоліки, оббрехати, а також відзначити непомірно високі ціни за неприпустимої 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 отже, і життєвий рівень італійських міст-держав все більше залежав від торгівлі з арабським Сходом і, природно, від усіх випадковостей і небезпек, пов'язаних із цим

видом діяльності. Купці і дипломати, що відправлялися в зарубіжні країни, ставали агентами розвідки Світлого (титул правителя Венеції) як з комерційних, так і політичних питань. Завдяки цьому маленькій республіці вдалося зайняти провідні позиції і зберегти їх, незважаючи на відкриття нових океанських шляхів та появу великих державних утворень і великих держав.

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

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

Англійці першими розширили діяльність своїх секретних служб на область економіки. Головною ставкою у грі слугувала 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 було відправним пунктом для створення і розвитку бавовняної промисловості в Америці. Завдяки наявності дешевої у більшості своїй рабської робочої сили американська бавовняна промисловість становила 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 в Африці та у Вест-Індії. Цю місію успішно виконав Генрі Уїкхем, який уже до цього прекрасно себе зарекомендував, коли нелегально вивіз з Бразилії насіння гевеї, зруйнувавши тим самим монополію цієї країни в області каучуку.

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

1.6. Бенчмаркінг як складова успішної бізнес-стратегії

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

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

Метою бенчмаркінгу є відшукання бізнесу, де справи йдуть краще, ніж у вас. Але цього недостатньо: після знаходження кращого способу управління і ведення справ ви, як і раніше, повинні будете самостійно знайти відповідь на запитання, як зробити це краще.

Родоначальниками бенчмаркінгу вважають японців, які навчилися ідеально копіювати чужі досягнення. Вони ретельно досліджували європейські та американські товари і послуги, щоб

виявити їх сильні й слабкі сторони, а потім випускали щось подібне за нижчою ціною. При цьому японці успішно переносили технології та ноу-хау з однієї сфери бізнесу в іншу.

Практичне застосування бенчмаркінгу.

Застосування бенчмаркінгу складається з чотирьох послідовних дій:

1. Розуміння деталей власних бізнес-процесів.

2. Аналіз бізнес-процесів інших компаній.

3. Порівняння результатів своїх процесів з результатами аналізованих компаній.

4. Впровадження необхідних змін для скорочення відриву.

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

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

Щоб визначити напрями діяльності для дослідження, розмістити ресурси, знайти зв’язки між напрямами своєї діяльності та діяльністю конкурентів чи партнерів, компанія повинна розуміти стратегічні особливості своєї галузі.

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

Бенчмаркінг проводиться на двох рівнях:

– *стратегічний бенчмаркінг* – це процес забезпечення відповідності стратегії компанії ключовим факторам успіху в галузі;

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

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

1.7. Методи та засоби конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка – це постійний процес збирання, оброблення, оцінювання і накопичення даних, їх аналізування з метою ухвалення оптимальних рішень.

У самому процесі її проведення можна виділити такі 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 такі канали отримання необхідних матеріалів:

– *ЗМІ* – у цьому випадку важливо направляти увагу не тільки на спеціальну літературу або профільні видання. Часто крупиці 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, семінари*. Не варто забувати про такий метод, як візуальний моніторинг. Саме його 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 споживача, побачити результати різноманітних тестів або порівняльних випробувань. Цікавим у 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*. Доцільно брати до уваги й 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.

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

На наступному етапі функціонування конкурентної розвідки відбувається оброблення і аналіз зібраного матеріалу. Власне на цій стадії відомості переходять у знання, які здатні забезпечити розуміння ситуації, а отже, і управління нею. На цьому етапі обов'язкове звернення до фахівців, експертів у 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 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). Проте подібна процедура має на увазі не тільки зіставлення, але і вивчення успішного досвіду.

Останній етап роботи – видача «оціненої» інформації, яка направлена на ухвалення керівництвом правильних управлінських рішень.

1.8. Формування системи інформаційної безпеки бізнесу

Інформаційна безпека (далі – ІБ) є складною і багатогранною проблемою. Вона повинна забезпечуватися для усіх економічних агентів і господарюючих суб'єктів, тобто населення – основного носія інформації, підприємств і організацій, а також для держави в цілому.

Центральною ланкою системи інформаційної безпеки бізнесу є її підсистема захисту інформації, яка охоплює комплекс організаційних, технічних, технологічних засобів, методів і способів, які перешкоджають несанкціонованому (незаконному)

доступу до інформації. Власник інформації особисто визначає не тільки склад цінної інформації, яка підлягає захисту, але й відповідні способи та засоби захисту. Одночасно він розробляє засоби матеріального й морального стимулювання співробітників, які дотримуються порядку захисту конфіденційної інформації, і форми відповідальності персоналу за розголошення таємниці фірми.

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

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

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

– Типове положення про інформацію на підприємстві;

– Положення про комерційну таємницю підприємства та правила її збереження;

– наказ про визначення відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства;

– методика визначення відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства;

– службова записка про включення інформації до Переліку відомостей, які складають комерційну таємницю підприємства;

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

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

– договір про захист комерційної інформації (про конфіденційність);

– зобов’язання співробітника підприємства про збереження комерційної таємниці;

– зобов’язання-попередження про збереження комерційної таємниці при звільненні з підприємства;

– Угода про конфіденційність з відвідувачем підприємства;

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

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

Можна дати кілька загальних зауважень щодо створення системи інформаційної безпеки підприємства. По-перше, фізична захищеність організації має розглядатися в тісній взаємодії з інформаційною, однак ототожнювати їх не слід, адже заволодіти таємницями компанії сьогодні можна і не проникаючи в приміщення за міцними стінами. Досить потрапити в інформаційну систему, щоб отримати потрібні дані, вивести з ладу елементи корпоративної мережі або заблокувати доступ до інформаційних ресурсів.

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

По-третє, у середовищі, де людський фактор становить чи не найбільшу загрозу, особливо актуальним стає метод «батога і пряника». Йдеться про те, що організаційні та адміністративні заходи варто поєднувати із соціально-психологічними. Перші передбачають створення необхідної правової бази шляхом розроблення організаційно-розпорядчих документів, на яких будується діяльність служб безпеки й відділів захисту інформації. Заходи ж соціально-психологічного характеру складаються з двох основних напрямів: правильного підбору кадрів і застосування матеріальних та моральних стимулів. За даними західних фахівців, від правильного підбору та стимулювання персоналу щонайменше на вісімдесят відсотків залежить збереження корпоративних таємниць. Одними з першочергових завдань досвідченого

керівника вважають створення сприятливого соціально-психологічного клімату всередині організації, зниження плинності кадрів, формування «фірмового патріотизму». Не варто нехтувати впровадженням справедливої системи матеріальних винагород, створенням можливостей для професійного зростання та для участі персоналу в прийнятті рішень. Тільки отримуючи максимальне задоволення від своєї роботи, працівник здатен виконувати свої обов'язки найбільш плідно.

1.9. Напрями діяльності конкурентної розвідки

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

З точки зору інформаційно-аналітичного забезпечення безпеки діяльності підприємства найбільш важливими напрямами діяльності конкурентної розвідки є:

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

Попередня діагностика потенційного партнера по бізнесу – отримати легальним шляхом інформацію, що дає змогу вирішити питання про доцільність розпочинати переговори про співпрацю з потенційним партнером.

Аналіз інформації, необхідної для прийняття рішення про підписання з підприємством партнерської угоди – отримати легальним шляхом інформацію, що дає змогу вирішити питання про доцільність укладання з підприємством партнерської угоди.

Аналіз ситуації, що складається в сегментах ринку, які входять до сфери інтересів підприємства, для визначення реальних і потенційних конкурентів – встановлення меж інтересів власного підприємства; виявлення структур, інтереси яких також перебувають у межах цих сегментів або частково перетинаються з ними; визначення місця власного підприємства з урахуванням сильних і слабких сторін; розроблення заходів щодо зміцнення слабких і розвитку сильних сторін власного підприємства.

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

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

1.10. Правові засади 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).

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

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

Інститут засобів масової інформації, який включає:

– субінститут друкованих засобів масової інформації;

– субінститут електронних засобів масової інформації (телебачення, радіомовлення, інтернет);

– субінститут кінематографії;

– субінститут інформагентств.

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» (Відомості Верховної Ради (ВВР). 2016. № 3. Ст. 25), «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

її поширення науковими установами, установами, які продукують статистичну та іншу інформацію.

Інститут власності на інформацію, який включає:

– субінститут авторських прав;

– субінститут інтелектуальної власності.

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.

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

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.

Інститут телекомунікацій. Його основу 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 у процесі використання телекомунікаційних систем і засобів для поширення інформації.

Інститут засобів масової інформації. У процесі збереження інформації використовуються такі 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 музеї і музейну справу», «Про державну таємницю» тощо.

Інститутами інформаційного права відповідно до четвертого напряму – 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 та адвокатську діяльність», «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.

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.

Завдання для самостійної роботи

1. У чому сутність розвідувальної діяльності?
2. Хто є суб'єктами конкурентної (бізнес або конкурентної) розвідки (КР)?
3. Коли в комерційній розвідці немає жодної необхідності?
4. Чим комерційна розвідка не займається?
5. Охарактеризуйте об'єктів КР.
6. Обґрунтуйте джерела КР.
7. Назвіть етапи здійснення КР.
8. У чому суть контррозвідувальної діяльності?
9. Якими методами здійснюється КР на підприємстві?
10. Назвіть канали отримання необхідних матеріалів підрозділом КР підприємства.
11. Охарактеризуйте правову базу КР.
12. Відповідно до процесу створення інформації, які виділяють основні інститути інформативного права?
13. Що таке інформаційна власність?
14. Назвіть витоки промислового шпигунства.

Перелік питань для самоконтролю

1. Визначте основні відмінності між комерційною та банківською таємницею.
2. Обґрунтуйте, до якого виду інформації з обмеженим доступом належить комерційна таємниця.
3. Охарактеризуйте об'єктивність промислового шпигунства в сучасному суспільстві.
4. Обґрунтуйте напрями конкурентної розвідки в конкретному підприємстві (на власний вибір).
5. Доведіть принципові розбіжності між конкурентною розвідкою та промисловим шпигунством.

Список рекомендованих джерел

1. Борисов Н. И. Конкурентная разведка как инструмент конкурентной борьбы [Электронный ресурс] / Н. И. Борисов // Энциклопедия маркетинга. – Режим доступа : http://www.marketing.spb.ru/lib-research/competition_spy.htm.

2. Доронин А. Бизнес-разведка / А. Доронин. – М.: Ось-89, 2010. – 704 с.

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

4. Богданович В. Ю. Конкурентна розвідка та промислове шпигунство / В. Ю. Богданович, В. В. Бадрак // Сучасний захист інформації. – 2014. – № 1. – С. 16–22.

5. Ожеван М. А. Національна конкурентна розвідка у глобалізованому світі: нові виклики та загрози на тлі «Казусу Сноудена» / М. А. Ожеван // Стратегічні пріоритети. – Київ : НІСД, 2013. – № 4 (29). – С. 131–139.

6. Ткачук Т. Характерні особливості конкурентної розвідки та промислового шпигунства / Т. Ткачук // Персонал. – 2007. – № 2. – С. 72–78.

7. Кирьянов А. Е. Конкурентная разведка на предприятиях в условиях глобализации экономики: организационно-методическое обеспечение: дис. … канд. экон. наук. – Кострома: КГТУ, 2006. – 226 с.

8. Гарматій Н. М. Конкурентна розвідка як чинник успіху підприємства [Електронний ресурс] / Н. М. Гарматій. – Режим доступу: http://intkonf.org/garmatiy-nm-konkurentna-rozvidkachinnik-uspihupidpriemstva/.

9. Сидяков К. Перспективное исследование ринка / Технологии разведки для бизнеса [Электронный ресурс] / К. Сидяков. – Режим доступа: http://www.it2b.ru.

10. Рейтер Г. Легальне промислове шпигунство [Електронний ресурс] / Г. Рейтер. – Режим доступу: http://www.agentura.ru.

11. Методы конкурентной разведки [Электронный ресурс] – Режим доступа: http://iamag.ru/metody-konkurentnoj-razvedki/

12. Зубок М. І. Інформаційна безпека в підприємницькій діяльності / М. І. Зубок. – К.: ГНОЗІС, 2015. – 216 с.

13. Нежданов И. Ю. Технологии конкурентной разведки [Электронный ресурс] / И. Ю. Нежданов. – Режим доступа: www.razvedkainternet.ru/Presentations/Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf.

14. Конкурентная разведка в компьютерных сетях / А. Г. Додонов, Д. В. Ландэ, В. В. Прищепа, В. Г. Путятин. – К.: ИПРИ НАН Украины, 2013. – 250 с.

15 Конкурентная разведка: Уроки из окопов: [сб. ст.] / под ред. Джона Е. Прескотта, Стивена Х. Миллера; [науч. ред. А. Куницын]; пер. с англ. [А. Лисовского]. – М.: Альпина Паблишер, 2003. – 335 с.

16. Лемке Г. Коммерческая разведка как инструмент конкурентоспособности [Электронный ресурс] / Г. Лемке. – Режим доступа: http://ci-razvedka.ru/Lemke_KomRazvedka_is_a_tool.html

17. Про Доктрину інформаційної безпеки України: Указ Президента України від 08.07.2009 № 514/2009 // Офіційний вісник Президента України. – 2009. – № 20. – С. 18.

ТЕМА 2
ОГЛЯД КОНЦЕПТУАЛЬНИХ ПОГЛЯДІВ ЩОДО КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА ТА КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

2.1. Сутність та поняття конкуренції, конкурентної боротьби та конкурента в діловій сфері.

2.2. Види та роль конкуренції.

2.3. Необхідність та шляхи ідентифікації конкурентів підприємства.

2.4. Класифікація та характеристика конкурентів.

2.5. Базові принципи діагностики конкурентного середовища підприємства.

2.6. Характеристика конкурентного середовища.

2.7. Поняття та види конкурентоспроможності.

2.8. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства.

2.9. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства.

2.10. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в конкурентній розвідці.

Завдання для самостійної роботи.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованих джерел.

2.1. Сутність та поняття конкуренції, конкурентної боротьби та конкурента в діловій сфері

Конкуренція – суперництво в будь-якій діяльності між окремими особами, зацікавленими в досягненні однієї і тієї ж мети. Під конкуренцією розуміється процес змагання між учасниками господарського обороту і ринку, коли жоден з них не може впливати на загальні умови реалізації на ринку даного товару.

Щоб глибше зрозуміти сутність конкуренції, приведемо її визначення, сформульовані деякими авторами:

А. Смітт пов'язував конкуренцію з чесним, без змови, суперництвом, що ведеться між продавцями (або покупцями) за найбільш вигідні умови продажу товару.

Сучасний американський економіст **П. Хейне**: «Конкуренція є прагненням якнайкраще задовольнити критеріям доступу до рідкісних благ».

Ф. Найт визначає конкуренцію як ситуацію, у якій конкуруючих одиниць багато і вони незалежні.

К. Р. Макконнелл, С. Л. Брю вважають, що «конкуренція – це наявність на ринку великої кількості незалежних покупців і продавців, можливість для покупців і продавців вільно виходити на ринок і залишати його».

Й. Шумпетер визначав конкуренцію як суперництво старого з новим, з інноваціями.

Австрійський вчений **Фрідріх А. фон Хайек** зазначає, що конкуренція – процес, за допомогою якого люди отримують і передають знання. На його думку, на ринку тільки завдяки конкуренції приховане стає явним.

За М. Портером конкуренція – це динамічний і процес, що розвивається, мінливий ландшафт, на якому з'являються нові товари, нові напрями маркетингу, нові виробничі процеси і нові ринкові сегменти.

Конкурент – суб'єкт, що суперничає з іншими за будь-яким видом діяльності.

Конкуренти (*concurrere* – бігти разом) – це підприємства, що виготовлюють такий же вид продукції, як і інші підприємства в цій галузі; умови виробництва цього підприємства визначаються впливом на нього конкурентів, що проявляється в змаганні між ними.

Таким чином, поняття конкуренції містить у собі ряд важливих для розуміння її сутності моментів:

1) конкуренція ведеться за обмежений обсяг платоспроможного попиту. Саме обмеженість попиту змушує фірми ворогувати один з одним. Цікаво, що в тих рідких випадках, коли попит

практично не обмежений, відносини між фірмами, що пропонують однотипну продукцію, часто бувають схожі на співробітництво, ніж на конкуренцію;

2) ринкова конкуренція розвивається тільки на доступних сегментах ринку. Часто фірми, щоб полегшити конкурентний тиск, виходять на недоступні для інших сегменти.

У цілому основне завдання і головна функція конкуренції — завоювати ринок, у боротьбі за споживача перемогти своїх конкурентів, забезпечити одержання сталого прибутку.

2.2. Види та роль конкуренції

1. За масштабом розвитку конкуренція буває *індивідуальною, місцевою, галузевою, міжгалузевою, національною та міжнародною.*

Індивідуальна конкуренція характеризується прагненням учасника ринкових відносин досягти найкращих умов купівлі-продажу товарів та послуг.

Місцева конкуренція характеризується обмеженістю території конкурентної боротьби між її учасниками.

Галузева конкуренція відбувається між учасниками однієї галузі. Умови ведення конкурентної боротьби залежать від специфіки та кількості учасників галузі.

Міжгалузева конкуренція здійснюється між виробниками (підприємствами, підприємцями) цієї галузі й виробниками інших галузей.

Національна конкуренція характеризується суперництвом виробників і покупців однієї країни.

Міжнародна конкуренція становить конкуренцію виробників на світовому ринку і включає в себе як галузеву, так і міжгалузеву форми конкуренції. Міжнародна конкуренція сприяє зниженню інтернаціональних витрат, збалансованому розвитку світового ринку, переливанню капіталу не тільки між галузями виробництва, але й між державами світової співдружності.

2. За формою конкуренція поділяється на *прямy й непрямy.*

За умови *прямої конкуренції* боротьба відбувається між підприємствами, що продають один продукт або торговельну марку.

За умови *непрямої конкуренції* боротьба відбувається між підприємствами, що продають різні продукти, але мають однакові споживчі цінності для покупців.

3. За способами й характером задоволення споживчого попиту виділяють *функціональну, видову й предметну конкуренції.*

Функціональна конкуренція – це конкуренція різних, але взаємозамінних товарів (товарів-субститутів), які задовольняють одну людську потребу.

При *видовій конкуренції* продукти одного цільового призначення відрізняються іншими суттєвими параметрами.

Предметна конкуренція здійснюється між продавцями, які пропонують ідентичний товар, що може відрізнятися тільки якістю.

4. За характером розвитку розрізняють *вільну та регульовану конкуренції.*

За *вільної конкуренції* жодне з підприємств не може впливати на ринкову ціну, на ринку існує безліч незалежних товаровиробників, немає бар'єрів до вступу на ринок для всіх охочих.

Регульована конкуренція відбувається під впливом держави у процеси, що протікають в економіці з метою розвитку та підтримки ринкових суб'єктів і регулювання їх діяльності.

5. За методами ведення конкуренції розрізняють *цінову та нецінову конкуренції.*

Цінова конкуренція є однією з традиційних форм конкурентної боротьби, яка ґрунтується на маніпулюванні цінами. Вона може здійснюватися багатьма способами: зниженням цін, локальними змінами цін, сезонними розпродажами, наданням більшого обсягу послуг за існуючими цінами, подовженням термінів споживчого кредиту тощо. Застосовується цінова конкуренція здебільшого для проникнення на вже засвоєний ринок або виштовхування з ринку слабших суперників.

Нецінова конкуренція є більш ефективною й більш сучасною формою конкурентної боротьби. Ця боротьба ґрунтується на наданні споживачам продукції більш високої якості або нової споживчої вартості, що стає вагомим бар'єром для конкурентів,

тому що для копіювання таких конкурентних переваг конкурентам потрібно багато часу та коштів.

6. Залежно від моделі ринку розрізняють такі види конкуренції:

Досконала конкуренція характеризується поліполією, тобто великою кількістю продавців і покупців того самого товару. Серед основних ознак досконалої конкуренції слід виділити такі: формування ціни на однорідні товари відбувається без прямого впливу продавців, оскільки при збільшенні ціни всі покупці відразу ж переходять до конкурентів, при зниженні ціни продавець не в змозі задовольнити весь попит, який буде орієнтовано на нього, через його незначну частку на ринку; відсутні або малі бар`єри для входу на ринок у довгостроковому періоді; кожен продавець і покупець має повну інформацію про ціну, кількість продукту, витрати й попит на ринку. Жоден реальний ринок не відповідає всім перерахованим умовам.

У практиці функціонування вітчизняних підприємств *конкуренція* є ***недосконалою***. Прикладами недосконалої конкуренції є монополістична та олігополістична конкуренції.

За умов ***монополістичної конкуренції*** велика кількість виробників пропонує схожу, але не ідентичну продукцію, тобто на ринку присутня диференційована продукція. Диференціація виражається якістю продукту чи послуг, що формує цінові конкурентні переваги для виробників, умовами післяпродажного обслуговування (для товарів тривалого користування), близьким розміщенням до покупців, інтенсивністю реклами тощо.

Олігополістична конкуренція характеризується невеликою кількістю учасників конкуренції (в межах десятка). За умов олігополії можуть вироблятися як однорідні, так і диференційовані товари. Однорідність найчастіше зустрічається на ринках сировини й напівфабрикатів: руди, нафти, сталі, цементу тощо; диференціація – на ринках споживчих товарів.

Позитивна роль конкуренції проявляється в тому, що вона:

– є основою механізму ринкової економіки;

– мотивує виробників і продавців до орієнтації на потреби ринку і їх задоволення за допомогою нових видів продукції та

послуг, підвищення їх якості, встановлення доступних для кожного сегменту ринку цін;

– примушує відстежувати зміну потреб покупців та оперативно реагувати на них;

– сприяє розвитку науки, техніки, технології, інформаційних систем;

– виступає регулятором ринкових пропорцій, який сприяє ефективному функціонуванню ринку.

Негативна роль конкуренції проявляється в тому, що вона:

– приводить до формування умов, що створюють нестабільність у бізнесі;

– породжує інфляцію, безробіття, банкрутство;

– може приводити до перевиробництва товарів або недозавантаження виробничих потужностей, а також до збільшення диференціації доходів і створення умов для їх несправедливого розподілу.

2.3. Необхідність та шляхи ідентифікації конкурентів підприємства

У широкому розумінні конкурент намагається задовольнити ті ж потреби покупців, що і ви, тим самим «полює» за тими ж грошима.

Конкурент – це той, хто задовольняє ті ж потреби споживачів, що і ви.

Нині при аналізі конкурентної ситуації навіть на ринку традиційної продукції і послуг необхідно брати до уваги не тільки прямих конкурентів, що поставляють такі ж товари і послуги, але також і потенційних конкурентів і їх можливу діяльність на тому ж цільовому ринку. Тому доводиться уважно виявляти потенційних конкурентів, аналізувати їх стратегію, можливості розвитку.

Розглянемо класифікацію **конкурентних сил** на виробничому рівні, яка включає не тільки вплив учасників ринку, а й інші ринкові впливи:

– існуюча пряма конкуренція;

– загроза заміщення продукту;

– загроза появи нового учасника;

– ринкова позиція постачальників.

Існуюча пряма конкуренція – визначити конкурента, що випускає той же самий продукт, досить нескладно.

Загроза заміщення продукту полягає в тому, що продукт або технологія, що раніше застосовувалися для задоволення будь-якої потреби, будуть витіснені технологічно новими пропозиціями, заснованими на зовсім іншій базі.

Існує безліч прикладів заміщення продуктів з галузі інформаційних технологій.

Загроза появи нового учасника пов'язана з тим, що прибутковість того чи іншого сектору ринку може ініціювати сторонню активність і спробу завоювання частини ринку, як правило з використанням нових продуктів і нових технологій. При цьому у новачків повинні бути достатні ресурси для подолання так званих «вхідних бар'єрів», які можуть мати різну природу.

Ринкова позиція постачальників важлива, в першу чергу, щодо їх надійності та стабільності. Вплив постачальника може бути особливо сильним, якщо на ринку їх діє мало і немає можливості звернутися до іншого. Часто вона проявляється у вигляді підвищення цін, що знижують прибуток виробника, якщо йому не вдається перекласти це підвищення на своїх клієнтів.

Можна констатувати, що на цільовому ринку, пов'язаному із задоволенням подібних потреб покупців, необхідно ретельно оцінювати реальних конкурентів, щоб витрачати зусилля на боротьбу саме з ними. При цьому треба пам'ятати, що дистанція між стратегічними сегментами рухлива.

2.4. Класифікація та характеристика конкурентів

Конкурентом є фірма (фізична або юридична особа), яка виробляє товар, аналогічний тому, що випускається підприємством, і (або) реалізовує його на цільовому ринку підприємства.

Конкурентів можна класифікувати за різними ознаками. У табл. 2.1 подана узагальнена класифікація конкурентів.

Таблиця 2.1

Класифікація конкурентів

Класифікаційна ознака	Тип конкурента
Залежно від займаної	– займають домінуюче положення – понад 50 % і більше ринкової частки
Ролі в конкурентній боротьбі	– лідерів – підприємства з великою ринковою часткою – 40 %; – претендентів на лідерів – 30 %; – відомості – 20 %; – новачків – до 10 %
Залежно від ступеня активності	– активні конкуренти – це фірми, які дотримуються наступальної стратегії на ринку; – пасивні конкуренти – фірми, які дотримуються пасивної (оборонної) стратегії на ринку
Залежно від товарного принципу	– предметні конкуренти, тобто фірми, що виробляють та реалізують абсолютно аналогічний товар; – видові конкуренти, тобто фірми, що пропонують аналогічний за функціями товар, спрямований на задоволення тих же потреб, але відмінний за характеристиками; – товарно-родові конкуренти, тобто фірми, що випускають товари-замінники, що задовольняють однакові потреби
Залежно від ступеня впливу на розвиток бізнесу	– прямі конкуренти – фірми, що пропонують аналогічні або схожі товари одним і тим же групам споживачів; – непрямі конкуренти – фірми, які продають різні товари одним і тим же споживачам; – потенційні конкуренти – найскладніший і непередбачуваний вид конкурентів. Це можуть бути існуючі фірми, які розширюють асортимент або застосовують нову технологію, для того, щоб краще задовольняти покупця і в результаті стати прямими конкурентами; нові фірми, що вступають у конкурентну боротьбу; непрямі конкуренти
Залежно від використовуваних інструментів комплексу маркетингу	– товарні конкуренти мають однаковий товар і проводять однакову (схожу) політику (види товарів і асортимент); – цінові конкуренти – змагаються з використанням цін для завоювання ринку і досягнення кращих економічних умов збуту; – конкуренти по збуту – боротьба на ринках збуту. Особливо гострою є конкуренція по збуту товарів широкого вжитку; – комунікаційна конкуренція – боротьба за партнерів, що просувають товар на ринки

Існують і інші класифікації, наприклад П. Дойля, де він виділяє чотири групи конкурентів (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Типи конкурентів

Споживачі	**Товари**	
	Схожі	**Різні**
Схожі	Прямі конкуренти (пропонують аналогічні товари та послуги тим же категоріям покупців)	Непрямі конкуренти (продають різні товари організаціям однієї і тієї ж галузі)
Різні	Товарні конкуренти (продають однакову продукцію різним типам покупців)	Неявні конкуренти (фірми різного профілю)

Конкуренти побічно впливають на збут продукції і прибуток підприємства, тому необхідно ретельно вивчити їх у ході аналізу ринку.

Модель п’яти сил конкуренції М. Портера

Серед різних факторів зовнішнього середовища, що впливають на фірму, виділяють ключовий – це галузь (чи галузі), в якій фірма веде конкурентну боротьбу. Структура галузі має істотний вплив на формування правил конкурентної боротьби, а також потенційних стратегій фірми. Стан конкуренції в галузі залежить від п’яти основних конкурентних сил (модель п’яти конкурентних сил, розроблена професором Гарвардської школи бізнесу М. Портером):

1. Суперництво між продавцями усередині галузі.
2. Фірми, що пропонують товари-замінники (субститути).
3. Можливість появи нових конкурентів усередині галузі.
4. Здатність постачальників сировини, матеріалів і комплектуючих, які використовуються фірмою, диктувати свої умови.
5. Здатність споживачів продукції фірми диктувати свої умови.

2.5. Базові принципи діагностики конкурентного середовища підприємства

Термін «діагностика» запозичено з медицини, «діагноз» (від грецького *diagnosis*) означає розпізнавання, визначення, тобто процес дослідження об'єкту діагнозу з метою одержання результату – діагнозу – висновку про стан об'єкта.

Базовими принципами діагностики рівня конкурентоспроможності підприємства є:

– **комплексність** – результати дослідження конкурентоспроможності підприємства повинні сполучати і оцінку ефективності процесу його адаптації до змінних умов функціонування, і ступінь реалізації стратегічного потенціалу, і конкурентні позиції підприємства відносно одного або декількох конкурентів, що розглядаються як база порівняння;

– **системність** – основою для оцінки рівня конкурентоспроможності і розробки відповідних рекомендацій можуть виступати лише результати системного аналізу впливу чинників зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства з урахуванням міжфакторних взаємозв'язків та обумовленого ними синергічного ефекту;

– **об'єктивність** – результати дослідження та оцінки конкурентоспроможності підприємства повинні базуватися на повній та достовірній інформації про зовнішні та внутрішні умови його функціонування і відображати реальні конкурентні позиції суб'єкта господарювання;

– **динамічність** – основним завданням дослідження конкурентоспроможності є не статична оцінка фактичних конкурентних позицій підприємства на конкретний момент часу, а прогнозування їх змін та розробка на цій основі ефективних управлінських рішень;

– **безперервність** – процес дослідження та оцінки конкурентоспроможності та змін її рівня має носити безперервний характер (шляхом створення системи моніторингу ринку, чинників конкурентоспроможності, конкурентних позицій підприємства), оскільки дискретні оцінки не завжди дають можливість своєчасно

зафіксувати стрибкоподібні зміни чинників конкурентоспроможності, оцінити можливі тенденції динаміки конкурентних позицій підприємства та своєчасно прийняти та реалізувати відповідні управлінські рішення;

– **оптимальність** – відповідно до цього принципу об'єктом дослідження є не лише сам рівень конкурентоспроможності, але і ступінь ефективності його досягнення, тому конче необхідною є комплексна оцінка шляхів досягнення певних конкурентних позицій з урахуванням як прямих витрат, пов'язаних з реалізацією заходів щодо регулювання конкретного чинника, так і потенційних витрат на розвиток та підтримку конкурентної переваги в майбутньому.

2.6. Характеристика конкурентного середовища

Невід'ємною складовою ринкової економіки є створення й розвиток конкурентного середовища – сукупності зовнішніх, стосовно конкретного підприємства, факторів, які впливають на конкурентну взаємодію підприємств відповідної галузі. Водночас конкурентне середовище є динамічним за темпами, глибиною, масштабністю змін на окремих конкретних ринках, елементом економічного життя.

Конкурентне середовище підприємства – це результат і умови взаємодії великої кількості суб'єктів ринку, що визначає відповідний рівень економічного суперництва і можливість їх впливу на загальноринкову ситуацію. Важливим є те, що конкурентне середовище утворюється не лише і не стільки власне суб'єктами ринку, взаємодія яких викликає суперництво, але, в першу чергу, відносинами між ними.

Конкурентне середовище неможливо чітко відділити від поняття ринок. Оскільки ринок одночасно може об'єднувати декілька конкурентних середовищ, класифікація останнього має бути більш диференційована.

Згідно з класичною моделлю **конкурентне середовище формується під впливом таких конкурентних сил,** як:

– суперництво між конкуруючими продавцями однієї галузі;

– конкуренція з боку товарів, що виробляються фірмами інших галузей, що є гідними замінниками (субститутами), а також конкурентоспроможні за ціною;

– загроза входу в галузь нових конкурентів;

– економічні можливості та торговельні спроможності постачальників;

– економічні можливості та купівельні спроможності покупців.

Однією з найважливіших характеристик активності конкурентного середовища підприємства є **інтенсивність конкуренції** – ступінь протидії конкурентів у боротьбі за споживачів і нові ринкові ніші. Інтенсивність конкуренції проявляється в тому, наскільки ефективно підприємства використовують наявні в їх розпорядженні засоби конкурентної боротьби, зокрема більш низькі ціни, поліпшені характеристики товару, більш високий рівень обслуговування споживачів, випуск нових товарів тощо. Конкуренція в галузі вважається інтенсивною, якщо дії фірм-конкурентів знижують середній прибуток у галузі, прийнятною – якщо більшість фірм одержують помірний прибуток, і слабкою, якщо велика частина компаній галузі може одержувати прибуток, вищий за середній.

Для характеристики ринку у вартісному виразі вводиться індекс відносної ціни як відношення середньої ціни марки до середньої ціни всіх конкуруючих марок.

2.7. Поняття та види конкурентоспроможності

Поняття конкурентоспроможності (КС) інтерпретується і аналізується залежно від економічного об’єкту, який розглядається. Розрізняють конкурентоспроможність продукції, персоналу, підприємства, галузі, країни (нації). Безумовно, критерії, характеристики і фактори динаміки конкурентоспроможності на різних рівнях мають свою специфіку.

Конкурентоспроможність взагалі як соціально-економічна категорія – це спроможність, уміння досягати законним шляхом найвищих економічних та соціальних переваг.

Наведемо характеристику видів конкуренції за масштабністю економічних об'єктів.

Конкурентоспроможність товару відображає його здатність більш повно відповідати запитам покупців порівняно з аналогічними товарами, представленими на ринку. Вона визначається конкурентними перевагами: якістю товару, його технічним рівнем, споживчими властивостями, цінами, встановлюваними продавцями товарів; перевагами в гарантійному і післягарантійному сервісі, рекламі, іміджі виробника, а також ситуація на ринку, коливання попиту.

Конкурентоспроможність організації. Зауважимо, що поняття конкурентоспроможності безпосередньо пов'язане з терміном «конкурентоспроможна організація», який можна трактувати як перевагу товарів (послуг) підприємства над аналогами у конкретних сегментах ринку в певний період часу по потенціалу розробляти, виробляти й продавати конкурентоспроможні товари (послуги) у майбутньому, досягнуте без шкоди фінансовому стану організації.

Конкурентоспроможність галузі визначається наявністю у неї технічних, економічних і організаційних умов для створення, виробництва і збуту (з витратами не вище за інтернаціональні) продукції високої якості, що задовольняє вимогам конкретних груп споживачів. Конкурентоспроможність галузі передбачає наявність конкурентних переваг перед аналогічними галузями за кордоном, які можуть виражатися в наявності раціональної галузевої структури; групи висококонкурентних фірм-лідерів, що підтягують інші підприємства галузі до свого рівня; налагодженої дослідно-конструкторської і прогресивної виробничо-технологічної бази, розвиненої галузевої інфраструктури, гнучкої системи науково-технічної, виробничої, матеріально-технічної і комерційної співпраці як усередині галузі, так і з іншими галузями в країні і за її межами, ефективної системи розподілу продукції. Конкурентоспроможність галузі досягається як за рахунок конкурентних переваг її компаній, так і системи їх взаємодії.

Конкурентоспроможність економіки – складне, багатоаспектне поняття, що не має загальновизнаного універсального

визначення. Як привило, трактується як концентрований вираз економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей, що реалізовуються в товарах і послугах, що успішно протистоять конкуруючим з ними зарубіжним товарам і послугам як на внутрішньому, так і на зовнішніх ринках.

Конкурентоспроможність країни (нації) – це сукупність економічних, науково-технічних, виробничих, управлінських, маркетингових та інших можливостей країни, що реалізовані в товарах і послугах й успішно протистоять закордонним конкурентним товарам і послугам на внутрішньому і зовнішньому ринках.

2.8. Фактори, які впливають на конкурентоспроможність підприємства

Конкурентоспроможність підприємства – це відносна характеристика, яка відображає відмінності у розвитку цього підприємства від розвитку конкурентних підприємств за ступенем задоволення своїми товарами потреб людей і за ефективністю виробничої діяльності.

Конкурентоспроможність підприємства характеризує можливості і динаміку його пристосування до умов ринкової конкуренції.

Фактори, що впливають на конкурентоспроможність підприємства, можна розділити на дві великі групи: внутрішні та зовнішні.

До ***зовнішніх факторів*** слід віднести:

1. Діяльність державних владних структур (фіскальна та кредитно-грошова політика, законодавство). Наприклад, залежно від характеру податкової політики (розміри податкових ставок) підприємство буде отримувати більш чи менш високий прибуток.

2. Кон’юнктура ринків сировинних та матеріальних ресурсів, ринків трудових ресурсів, ринків засобів виробництва, ринків фінансових ресурсів.

3. Розвиток родинних та підтримуючих галузей. У цьому випадку йдеться про розвиток нових технологій (ресурсозберігаючих, технологій глибокої переробки), нових матеріалів та джерел енергії, їх впровадження у виробництво підвищує науковий та виробничий потенціал підприємства.

4. Параметри попиту. Вони включають зростання попиту на товари, що виробляються підприємством, його стабільність і дозволяють підприємству отримувати більш високі прибутки, а також закріпити своє положення на ринку. Нестабільний попит, зміна вимог покупця до якості продукції підприємства, зниження покупної можливості населення, навпаки, не створюють умов для забезпечення певної конкурентоспроможності підприємства.

До *внутрішніх факторів* відносять:

– діяльність керівництва та апарату управління підприємства (організаційна та виробнича структури управління, професійний та кваліфікований рівень керуючих кадрів тощо);

– систему технологічного оснащення. Оновлення устаткування та технологій, тобто заміна їх на більш прогресивні, забезпечує підвищення конкурентоспроможності підприємства, підсилює внутрішню гнучкість виробництва;

– сировину, матеріали і напівфабрикати. Якість сировини, комплектність її перероблення та величина відходів серйозно впливають на конкурентоспроможність підприємства. Зменшення виходу готової продукції із сировини (це особливо характерно для харчової промисловості), не комплексна її переробка приводять до збільшення витрат виробництва, тобто до зменшення прибутку, що, в свою чергу, не дозволяє розширити виробництво. Унаслідок цього знижується конкурентоспроможність. І навпаки, покращення використання сировини, його комплексна переробка понижують витрати виробництва та підвищують конкурентоспроможність;

– збут продукції: його об’єм та витрати. Цей фактор суттєво впливає на підвищення конкурентоспроможності підприємства: можна мати високі результати у виробництві, випускаючи продукцію вищої якості і відносно невисокої собівартості, але все буде зведене нанівець із-за непродуманої збутової політики.

Тому підприємство намагається підвищити ефективність збуту, стимулюючи збільшення обсягів продаж та завойовуючи нові ринки збуту.

2.9. Інформаційне забезпечення аналізу конкурентоспроможності підприємства

Конкуренція як невід'ємний атрибут ринкових відносин є досить вибірковим і гнучким механізмом. Вибірковість виявляється в тому, що від скорочення попиту на продукцію підприємства страждають не однаково. Найбільші труднощі мають неефективні підприємства, виробники неякісної продукції. Найсильніші підприємства можуть навіть у важкий час процвітати, оскільки до них відходять сегменти ринку конкурентів, які збанкрутіли раніше.

Гнучкість механізму конкуренції виявляється в його миттєвій реакції на будь-які зміни зовнішнього середовища. У той момент, коли відбулися зміни, у більш вигідному положенні опиняються ті підприємства, які краще до них пристосовані. Хоча адаптація неминуче займає якийсь час, стимули для неї конкуренція створює відразу ж.

Кожен виробник прагне захопити лідерство в конкурентній боротьбі, використовуючи при цьому індивідуальні підходи і методи. Залежно від обраних дій він може забезпечити собі конкурентну перевагу – ті характеристики, що створюють для підприємства певні переваги над його конкурентами.

У ракурсі розгляду оцінки конкурентоспроможності на різних рівнях можна судити про важливість аналізу конкурентоспроможності підприємства. Так, про конкурентоспроможність національної економіки свідчить кількість конкурентоспроможних галузей, а конкурентоспроможність галузі реалізується тільки через виробничо-господарську діяльність працюючих у ній підприємств.

В умовах формування ринкової економіки, що передбачає самостійність підприємств у питаннях виробничо-господарської

діяльності, для більшості з них актуальною стає проблема забезпечення конкурентоспроможності. Особливо ця проблема загострюється з наростанням невизначеності у зовнішньому середовищі підприємств та прагненням України до інтеграції в європейське й світове економічне співтовариство. Разом з тим з поглибленням соціально-економічних проблем суспільства визначені проблеми вимагають розвитку нових підходів до управління конкурентоспроможністю підприємства. Адже кожне підприємство має вирішувати два основних завдання, що часто сприймаються як суперечливі: забезпечення прийнятної економічної ефективності власної діяльності в умовах зростаючої конкуренції та реалізація суспільно-орієнтованої місії.

Аналіз конкурентоспроможності підприємства допомагає вирішувати проблеми підвищення конкурентоспроможності й направляти зусилля щодо удосконалення діяльності підприємства в русло правильної, придатної саме для нього конкурентної стратегії.

Метою аналізу конкурентоспроможності підприємства є виявлення та оцінка факторів, що впливають на ставлення споживачів до підприємства та його продукції.

Для досягнення поставленої мети необхідно розв'язати такі завдання – оцінити конкурентоспроможність продукції; конкурентоспроможність системи управління; конкурентоспроможність персоналу; конкурентоспроможність технології; показники фінансового стану підприємства.

Конкурентоспроможність підприємства визначають такі показники:

– економічний потенціал (активи, основний капітал, обсяг продажів тощо);

– виробничий і збутовий потенціал (виробничі потужності, наявність сировинної бази, центрів технічного обслуговування, рівень автоматизації і технології виробництва тощо);

– науково-дослідний потенціал (організація наукових досліджень, щорічні витрати на наукові дослідження в абсолютному виразі і до загального обсягу продажу, число зайнятих у наукових дослідженнях за все і у відсотках до числа зайнятих на фірмі,

напрям наукових досліджень фірми, область патентування, оцінка можливості заняття організацією монопольного становища в будь-якій галузі техніки тощо);

– репутація підприємства і дотримання договірних зобов'язань;

– фінансове становище (платоспроможність, кредитоспроможність, структура капіталу тощо);

– організаційна структура;

– менеджмент організації, склад і професійний рівень її керівних працівників, ринкова стратегія, інноваційність тощо.

Загально визнано, що на сьогодні не існує єдиної методики оцінки рівня конкурентоспроможності підприємства, що суттєво ускладнює визначення цієї характеристики. Але це не єдина проблема, з якою стикаються аналітики в процесі оцінки конкурентоспроможності підприємства. Не менш важлива проблема – це дефіцит інформації про конкурентів, яка часто є комерційною таємницею або не оприлюднюється через невпевненість у своїх перевагах над конкурентами. Ця проблема має різний рівень складності залежно від ступеня конкурентної боротьби в галузі: чим вищий цей рівень, тим меншою є кількість загальнодоступної інформації. Із вказаної проблеми витікають інші: неповнота аналізу рівня конкурентоспроможності, використання при цьому суб'єктивних балових оцінок, високі фінансові та часові витрати на проведення дослідження.

2.10. Оцінка конкурентоспроможності підприємства в конкурентній розвідці

Структурний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства означає аналіз ринкових позицій товаровиробника, виходячи з наявних зовнішніх умов. Така оцінка конкурентоспроможності передбачає аналіз таких зовнішніх умов:

– реальна і потенційна місткість ринку;

– легкість доступу до ринку;

– вхідні бар'єри;

– однорідність ринку;

– структура галузі;

– міра залучення підприємства в дану галузь;

– можливість технологічних нововведень;

– можливість економії на масштабах;

– можливість диверсифікації.

Функціональний підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства являє собою розрахунок відповідних співвідношень і показників. Так, за методикою американської консалтингової фірми «Dun and Breadstreet» досліджуються три групи показників ринкової діяльності підприємства:

а) показники ефективності виробничо-збутової діяльності:

$$К = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий обсяг продажу}},$$

$$К = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чиста вартість матеріальних активів}},$$

$$К = \frac{\text{чистий прибуток}}{\text{чистий оборот капіталу}};$$

б) показники інтенсивності використання основного й оборотного капіталу:

$$К = \frac{\text{чистий продаж}}{\text{чиста вартість матеріальних активів}},$$

$$К = \frac{\text{чистий продаж}}{\text{чистий оборот капіталу}},$$

$$К = \frac{\text{чистий продаж}}{\text{вартість виробничих запасів}},$$

$$К = \frac{\text{основний капітал}}{\text{вартість матеріальних активів}},$$

$$К = \frac{\text{вартість виробничих запасів}}{\text{чистий оборотний капітал}};$$

в) показники фінансової діяльності підприємства:

$$К = \frac{\text{оборотний капітал}}{\text{поточні борги}},$$

$$К = \frac{\text{поточний борг}}{\text{вартість матеріальних активів або виробничих запасів}},$$

$$К = \frac{\text{загальний борг}}{\text{вартість матеріальних активів}},$$

$$К = \frac{\text{довготривалі зобов'язання}}{\text{чистий оборотний капітал}}.$$

Узагальнений підхід до оцінки конкурентоспроможності підприємства означає розрахунок відповідного показника ($К_П$):

$$КП = J_T \times J_E,$$

де J_T – індекс конкурентоспроможності за товарною масою,

J_E – індекс відносної ефективності.

$$J_T = \sum_{i=1}^{P} \beta_i \frac{n_i}{n_{iб}} \cdot \frac{к_i}{к_{iб}} \cdot \frac{з_{iб}}{з_i},$$

де P – кількість видів товарів, що пропонуються,

n_i і $n_{iб}$ – кількість товарів і-го виду, які пропонуються на ринку конкуруючими сторонами,

β_i – коефіцієнт значимості і-го товару в конкуренції на ринку

$$\left(\sum_{i=1}^{P} \beta = 1{,}0 \right),$$

k_i, $k_{iб}$ – комплексні показники якості конкуруючих товарів (і – даний товар,

б – базовий товар, з яким порівнюють),

$З_i$, $З_{iб}$ – затрати на придбання та використання товарів протягом їх життєвого циклу.

$$\left(J_E = \sum_{i=1}^{K} \gamma_i \frac{E_J}{E_{Jб}} \right),$$

де $К$ – кількість показників ефективності виробництва,

γ_i – коефіцієнт значимості показників ефективності,

E_J, $E_{Jб}$ – показники ефективності даної організації та організації-конкурента

$$\left(\sum_{i=1}^{K} \gamma_i = 1{,}0 \right).$$

Завдання для самостійної роботи

1. На прикладі конкретного підприємства (на власний вибір) визначте та обґрунтуйте фактори, які впливають на його конкурентне середовище.

2. На прикладі конкретного підприємства (на власний вибір) визначте його конкурентів у діловій сфері за видовими ознаками.

3. Обґрунтуйте нормативно-правову базу забезпечення конкуренції в Україні.

4. Охарактеризуйте основи антимонопольного законодавства України.

5. На основі конкретного прикладу діючого підприємства зробіть SWOT-аналіз його діяльності.

6. Здійсніть оцінку конкурентоспроможності підприємства (на основі конкретного прикладу діючого підприємства), застосовуючи функціональний підхід.

Перелік питань для самоконтролю

1. У чому полягає сутність категорії «конкуренція»?
2. Назвіть три підходи до визначення конкуренції.
3. У чому полягають функції конкуренції в ринковій економіці?
4. Проаналізуйте види конкуренції.
5. Які фактори впливають на конкурентне середовище?
6. У чому полягає позитивна роль конкуренції?
7. У чому полягає негативна роль конкуренції?
8. Обґрунтуйте сутність конкурентної боротьби.
9. Охарактеризуйте поняття конкурента в діловій сфері.
10. Визначте роль конкуренції.
11. Обґрунтуйте необхідність ідентифікації конкурентів підприємства.
12. Охарактеризуйте шляхи ідентифікації конкурентів підприємства.
13 Назвіть та охарактеризуйте види конкурентів.
14. Назвіть та охарактеризуйте типи конкурентів.

15. Обґрунтуйте базові принципи діагностики конкурентного середовища підприємства.

16. Хто є учасниками бізнесової конкурентної «гри».

17. Що таке конкурентне середовище?

18. У чому полягає сутність категорії «конкурентоспроможність»?

19. Яка існує взаємозалежність між конкурентоспроможністю товару, підприємства, галузі, національної економіки та країни?

20. У чому полягає специфіка конкурентної розвідки конкурентоспроможності підприємства в сучасних умовах?

21. У чому сутність поняття «конкурентоспроможність підприємства»?

22. Охарактеризуйте підхід до визначення конкурентоспроможності підприємства щодо конкурентних переваг.

24. Яке значення структурного підходу конкурентної розвідки до оцінки конкурентоспроможності підприємства?

25. Охарактеризуйте функціональний підхід конкурентної розвідки до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

26. Поясніть сутність узагальненого підходу конкурентної розвідки до оцінки конкурентоспроможності підприємства.

Список рекомендованих джерел

1. Антошкіна Л. І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 288 с.

2. Березін О. В. Стратегія підприємства : [навч. посіб] / О. В. Березін, М. Безпарточний. – К. : Ліра-К, 2010. – 224 с.

3. Войчак А. В. Конкурентні переваги підприємства: сутність і класифікація / А. В Войчак, Р. В. Камишніков // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 2. – С. 50–53.

4. До питання управління конкурентоспроможністю підприємства / С. Герчанівська, Т. Рапіцький // Галицький економічний вісник. – 2015. – № 3 (32). – С. 103–107.

5. Дикань В. Л. Стратегічне управління конкурентоспроможністю як чинник інноваційного розвитку підприємства /

В. Л. Дикань // Маркетинг: теорія і практика. – Луганськ, 2016. – № 16. – С. 55–58.

6. Довгань Л. Є. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Довгань Л. Є., Каракай Ю. В., Артеменко Л. П. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 440 с.

7. Порохня В. М. Стратегічне управління : [навч. посіб.] / Порохня В. М., Безземельна Т. О., Кравченко Т. А. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 224 с.

8. Холод В. В. Конкурентний статус підприємств: дефініція, модель розвитку, методика визначення / [гол. ред. О. О. Шубін] // Торгівля і ринок України : темат. зб. наук. праць. – Вип. 32. – Донецьк : ДонНУЕТ, 2011. – 426 с.

9. Антошкіна Л. І. Стратегічний менеджмент : [навч. посіб.] / Л. І. Антошкіна, В. І. Амелькін. – Донецьк : Юго-Восток, 2009. – 288 с.

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

11. Теоретичні, методологічні та практичні аспекти конкурентоспроможності підприємств: монографія / за загальною редакцією професора О. Г. Янкового. – Одеса : Атлант, 2017. – 514 с.

12. Злидень І. М. Методичні підходи до оцінки конкурентоспроможності підприємства / І. М. Злидень // Економіка: проблеми теорії і практики: зб. наук. праць. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2014. – Вип. 213: Т. І. – С. 75–81.

13. Минко Л. М. Сутність і складові поняття конкурентоспроможності підприємства [Електронний ресурс] / Л. М. Минко // Наукові праці Національного університету харчових технологій. – 2015. – Т. 21. – № 1. – С. 86–92. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/UJRN/Npnukht_2015_21_1_13.

14. Конкурентоспроможність підприємства: конспект лекцій для студентів ден. форми навчання, які навчаються за напрямом підгот. 8.03050401 – Економіка підприємства / Нар. укр. акад.; [каф. економіки підприємства ; авт.-упоряд. О. Є. Басманова]. – Харків : Вид-во НУА, 2015. – 52 с.

ТЕМА 3
ДЖЕРЕЛА РОЗВІДУВАЛЬНОЇ ТА КОНТРРОЗВІДУВАЛЬНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

3.1. Роль, значення та напрями розвідувальної інформації.

3.2. Потреби підприємства у розвідувальній інформації.

3.3. Етапи вивчення інформаційних потреб у конкурентній розвідці.

3.4. Поняття, характерні особливості та ознаки дезінформації.

3.5. Класифікація і характеристика різних видів інформації.

3.6. Інформація з обмеженим доступом.

3.7. Класифікація джерел для інформаційної бази даних конкурентної розвідки.

3.8. Система відкритих електронних державних та недержавних баз даних.

3.9. Соціальні мережі як джерело інформації для конкурентної розвідки.

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

Завдання для самостійної роботи.

Творчі завдання.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованої літератури.

3.1. Роль, значення та напрями розвідувальної інформації

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність є однієї з різновидів інформаційної роботи, основний принцип якої – чіткий поділ понять: дані (зведення), інформація й знання.

Дані, засновані на фактах. Це може бути статистика, уривки інформації про господарюючі суб’єкти, про персонал, тобто про все те, що становить оперативний інтерес. Дилетантам часто здається, що дані можуть про щось розповісти, але насправді цього

не відбувається. Ніхто не може прийняти правильне рішення, виходячи тільки з даних, незалежно від того, наскільки вони точні або великі.

Інформація являє собою якусь сукупність даних, що були відібрані, оброблені й проаналізовані, після чого їх можна використовувати для подальших дій.

Синтезовані рішення й рекомендації являють собою кінцевий інформаційний продукт – *знання*.

Особі, що приймає рішення, потрібні саме інформація й знання, а не просто дані.

Розвідувальна і контррозвідувальна діяльність здійснюється безупинно, тому що інформація, якою б вона не була достовірною, на певний момент, згодом утрачає свою цінність, і тому її необхідно періодично перевіряти й актуалізувати.

Актуальність створення інформаційно-аналітичних служб визначається необхідністю для керівництва компанії розірвати інформаційну залежність від суб'єктивних і суперечливих оцінок.

Як правило, перед інформаційно-аналітичним підрозділом компанії постає три основні завдання:

– вивчення головних гравців на ринку;

– збір розвідувальної інформації «раннього попередження»;

– аналіз та інформаційна підтримка стратегічних рішень і питань.

Дослідження головних гравців на ринку припускає надання керівництву розвідувальної інформації з таких напрямів:

1. Профільні характеристики основних конкурентів, у тому числі їхні стратегічні плани, конкурентні стратегії, фінансові і ринкові показники, організаційні схеми й інформація про основний персонал, тестування і розвиток персоналу, виробництво, продажі, маркетинг тощо.

2. Докладна оцінка основних конкурентів, у тому числі їхні конкурентні плани стосовно підприємства й основних клієнтів, стратегічні плани і мету, основні стратегії (фінансова, технологічна, виробнича, стратегія розвитку, дистрибуції, продажів і маркетингу), наявні виробничі та конкурентні ресурси.

3. Визначення нових і потенційних конкурентів, що приходять з абсолютно інших галузей або сфер бізнесу.

4. Опис і оцінка існуючої та майбутньої конкурентної сфери, у тому числі клієнтів і конкурентів, ринків і постачальників, виробництва і виробничих технологій, політичних умов і навколишнього середовища, галузевої структури, у тому числі її змін і тенденцій.

5. Нові клієнти, їхні потреби і майбутні інтереси: хто вони і як конкуренти намагаються задовольнити їхні потреби.

6. Думка галузі і клієнтів про «достоїнства» фірмових продуктів компанії, послуг тощо.

7. Визначення й оцінка нових «гравців» у галузі, на ринку, у тому числі постачальників, найбільших дистриб'юторів, клієнтів і/або конкурентів, що розглядають можливість проникнення у конкретну сферу бізнесу.

8. Розроблювачі нових технологій/продуктів: які їхні конкурентні плани і стратегії в галузі.

9. Потреба в істотному поліпшенні частки ринку і показників зростання, у тому числі порівняно з конкурентами.

10. Якісна розвідувальна інформація, що стосується нормативного регулювання і навколишнього середовища, планування і прийняття рішень.

11. Інвестиційне/фінансове співтовариство: як воно пов'язане з даним бізнесом і галуззю.

12. Які інтереси і мета різних постачальників і галузевих експертів, що збирають інформацію про компанії.

Конкурентна розвідка повинна бути цілком незалежна від структур компанії, що розробляють стратегії, щоб не «загрузнути» у бізнес-планах і не перестати виконувати свою стратегічну функцію – збір інформації про ринки, конкурентів і партнерів. Їй варто приділяти не меншої уваги, ніж маркетингові, тому що якщо стратегія розроблена неправильно, ви будете викидати безліч грошей на помилкові ідеї.

3.2. Потреби підприємства у розвідувальній інформації

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

Інформаційна потреба за своєю природою динамічна. Вона постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища, конкретизації завдань, зміни напряму та інструментарію інформаційного пошуку. Мотиви потреби відображаються у свідомості людини й спонукають її до діяльності у певній галузі. Інформаційна потреба властива кожному індивідууму і залежить від ерудиції та набуває конкретного змісту у формі інформаційного запиту. У процесі контакту користувача з інформаційною системою, тобто в процесі комунікації, запит наближається до потреби.

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

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

3.3. Етапи вивчення інформаційних потреб у конкурентній розвідці

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

І. Точно сформулювати інформаційні потреби споживача інформації

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

– вам доведеться дуже розпорошувати свої ресурси як фінансові і людські, так і час (іноді досить обмежені), оскільки вивчати доведеться об’єкт з усіх боків і все, що його (об’єкт) оточує;

– при передачі інформації ви завжди можете опинитися в ситуації «не справилися з поставленим завданням», оскільки не знаєте, що ж потрібно споживачу інформації, і цей споживач у будь-який момент, залежно від свого настрою, може стверджувати, що він очікував зовсім іншого.

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

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

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

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

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

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

1) зібрати максимальну кількість інформації про стан справ на цьому ринку;

2) з'ясувати стан справ щодо отриманням конкурентної інформації;

3) сформувати у співробітників визначену думку про корисність КР.

V. Чим більше бесід, тим краще

Спробуйте поговорити з такою кількістю начальників, менеджерів і персоналу, з якою тільки зможете. Це не тільки забезпечить вас великою кількістю вихідних даних для оцінки інформаційних потреб, але також дасть можливість вам просунути більшій кількості людей концепцію необхідності та корисності процесу конкурентної розвідки як такого. Це підвищить рівень свідомості персоналу щодо КР, викличе інтерес. Не обіцяйте, що ваш процес КР забезпечить «усім усе». Поясність, що це тільки

перший крок у визначенні спектра зусиль. На основі бесід ви будете розробляти процес КР, який буде задовольняти інформаційні потреби головних внутрішніх замовників.

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

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

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

Після того, як ви визначили питання і ресурси, проведіть повний аналіз своїх дій та оцініть їх. Можливо, переглянувши список потреб, ви вирішите деякі з них поміняти місцями. Після того, як ваш список пріоритетів і ресурсів вас цілком задовольнить, ви повинні вирішити, як одержати необхідні ресурси. Фактично ви складете план дій і визначите необхідні для цього ресурси.

3.4. Поняття, характерні особливості та ознаки дезінформації

Дезінформація – (фр. *des* – префікс, що означає знищення чи вилучення чого-небудь + інформація) – піднесений до рівня творчого методу принцип діяльності буржуазної преси, один із засобів буржуазної пропаганди. Полягає у вилученні продажними журналістами політичних фактів із соціально загострених повідомлень у свідомо викривленому тлумаченні суспільно значущих подій.

Отже, можна виділити основні ознаки дезінформації:

– цілеспрямовані заходи;

– заходи, які розраховані на введення певного кола чи особи в оману.

Стандартний інформаційний ланцюг при дезінформації:

ДЖЕРЕЛО — ПОВІДОМЛЕННЯ — КАНАЛ — АУДИТОРІЯ.

Натомість дезінформаційний ланцюг будується на заміні одного чи кількох компонентів на псевдокомпонент.

Ціль дезінформації повинна викладатися у формі спеціальних і конкретних дій, наприклад переконати конкурента припинити дослідження в певній сфері через їхню безперспективність. При цьому необхідно переконати конфронтуючу сторону в тому, що самі ініціатори «дези» вже давно це зрозуміли й вирішили зайнятися зовсім іншим продуктом. Це трактування повністю відповідає правилам формальної логіки, оскільки воно отримане шляхом конкретизації мети дезінформації у вигляді визначення бажаних дій супротивника.

3.5. 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.

Вихідну інформацію для підприємства поділяють на:

– інформацію про стан зовнішнього середовища (ринкова кон’юнктура, механізм регулювання діяльності фірми владними структурами держави);

– інформацію про стан фірми або наявні передумови її створення.

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 характеристиці 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.

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.

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

3.6. Інформація з обмеженим доступом

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 та 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 необґрунтованому віднесенні окремих видів інформації до категорії відомостей з обмеженим доступом.

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 перебувають у володінні, користуванні або розпорядженні окремих*

фізичних чи юридичних осіб і поширюються за їх бажанням відповідно до передбачених ними умов.

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 цього 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.*

3.7. Класифікація джерел для інформаційної бази даних конкурентної розвідки

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. Дехто з них працює за гроші, інші – безкоштовно.

Крім того, 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»).

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

3.8. Система відкритих електронних державних та недержавних баз даних

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

І. Державні електронні бази даних

1. Державне підприємство «Інформаційно-ресурсний центр»

Відомості про юридичну особу або фізичну особу-підприємця включаються до Єдиного державного реєстру шляхом внесення записів на підставі відомостей з відповідних реєстраційних карток та відомостей, що надаються юридичними особами

державному реєстратору за місцезнаходженням реєстраційної справи згідно із законодавством України.

2. Реєстри Державної фіскальної служби України

2.1. Реєстр платників податку на додану вартість

Реєстр платників ПДВ – це автоматизований банк даних, створений для забезпечення обліку платників ПДВ; контролю за справлянням податку на додану вартість; організації суцільного й вибіркового аналізу.

2.2. Анульовані свідоцтва платників ПДВ містять інформацію про осіб, позбавлених реєстрації як платників ПДВ за заявою платника податку, з ініціативи органів державної фіскальної служби чи за рішенням суду.

2.3. Дізнайся більше про свого бізнес-партнера. Для того, щоб перевірити надійність вашого ділового партнера, достатньо знати його код ЄДРПОУ або ж точну його назву. Введіть відому інформацію в одне з полів і наша система здійснить пошук за базою даних, доступних для публічного використання, і повідомить про результати пошуку.

2.4. Перевірка свідоцтва платника єдиного податку

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

2.5. Адреси масової реєстрації платників податків

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

2.6. Інші реєстри

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

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

Реєстр – це електронна база даних, яка містить інформацію про всі друковані засоби масової інформації, додатки до друкованих

засобів масової інформації у вигляді видань газетного та журнального типу, що видаються на території України, незалежно від сфери розповсюдження, тиражу і способу їх виготовлення та інформаційні агентства як суб'єкти інформаційної діяльності, що засновуються та/або діють в Україні.

4. Єдиний реєстр громадських формувань

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

5. Єдиний реєстр спеціальних бланків нотаріальних документів

6. Реєстри Міністерства юстиції України

6.1. Реєстр символіки громадських формувань

6.2. Реєстр методик проведення судових експертиз

6.3. Реєстр атестованих судових експертів

6.4. Система публічних торгів конфіскованим та арештованим майном

6.5. Ліцензійний реєстр арбітражних керуючих

6.6. Державна реєстрація нормативних актів

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

7. Державна реєстраційна служба України

7.1. Реєстр адвокатських об'єднань. Реєстр містить перелік адвокатських об'єднань.

7.2. Українське інформагентство УКРІНФОРМ – єдине національне та перше інформаційне агентство України. Одержувачами інформаційних продуктів УКРІНФОРМу є владні та бізнес структури, ЗМІ, у тому числі понад 30 іноземних агентств, з якими укладено офіційні договори про інформаційний обмін.

8. Реєстр МВС. У розділі статистика МВС маєте змогу ознайомитися з інформацією щодо стану та структури злочинності в Україні за звітними періодами.

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

10. Єдиний державний реєстр судових рішень. Веб-сайт призначено для пошуку та перегляду документів Єдиного державного реєстру судових рішень.

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

11. Державна служба статистики України. Сайт містить звітно-статистичну документацію.

12. Інформаційна система «Конкурс». На цьому сайті ви маєте можливість ознайомитись з інформацією про вступ до вищих навчальних закладів України I–IV рівнів акредитації.

13. Державне підприємство «Інформаційні судові системи». Основним завданням сайту є надання інформації про підприємства, щодо яких порушено справу про банкрутство та стан проходження цих справ.

14. Українська асоціація районних та обласних рад. Цей розділ містить посилання на офіційні вебсайти обласних та районних рад, вебсайти районів України. Для швидкого переходу до потрібної області натисніть на її назві.

15. Фонд державного майна (сайт). На цьому сайті ви маєте змогу ознайомитись з аналітичними даними, зробленими фондом державного майна.

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

17. Всеукраїнська загальнодоступна база оголошень про збори акціонерів. Сайт містить пошукову систему, яка здійснює пошук щодо оголошень про збори акціонерів.

II. Недержавні електронні бази даних

1. Національний юридичний каталог України. Компанія «ЛІГА: Закон» створила унікальний інтернет-продукт для

побудови комунікацій між юридичними фірмами та їх цільовими аудиторіями. За допомогою цього каталогу ви маєте можливість ознайомитися з учасниками ринку юридичних послуг та суміжних ринків.

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

3. Довідник сайтів України. Портал містить розгорнутий класифікований перелік українських сайтів.

ІІІ. Міжнародні електронні бази даних.

1. Європейський бізнес-реєстр. Сайт: http://www.ebr.org/. Бізнес-реєстр (EBR) – мережа національних бізнес-реєстрів та інформаційних постачальників від 27 європейських країн.

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

3. Пошук за профілем осіб у соціальних мережах. Сайт здійснить пошук людини за вказаними параметрами по багатьох соціальних мережах.

3.9. Соціальні мережі як джерело інформації для конкурентної розвідки

Соціальна мережа – це соціально-структурована платформа (онлайн-сервіс, веб-сайт), пов’язана між собою за допомогою вузлів, одним або декількома способами, і призначена для побудови, віддзеркалення і організації взаємовідносин між індивідами (користувачами ресурсу).

На сьогодні соціальні мережі розвиваються із шаленою швидкістю, все більше користувачів інтернет мають бажання зареєструватись у тій чи іншій мережі. Обсяг соціальних мереж у світі перевищує позначку 100.

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

Вашій увазі представимо декілька топових соціальних мереж:

Facebook. Найпопулярніша соціальна мережа в світі і найвідвідуваніший сайт. З моменту свого створення не перестає демонструвати приголомшливе зростання як користувачів, так і прибутку. Компанія постійно придумує і впроваджує нові ідеї, веде активну інтеграцію із зовнішнім світом, створює свій фейсбук-інтернет. У найближчі декілька років стрімке зростання залишиться незмінним.

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

LinkedIn. Соціальна мережа для ділового спілкування економічно активних людей. Сайт активно використовують компанії по всьому світу. У цілому проєкт має хороші перспективи: його аудиторія відрізняється «високим інтелектуальним рівнем», показники неухильно зростають буквально щодня. Проблеми: на нашу думку, мережі не вистачає функціонала для роботи.

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

Проблеми: у цій мережі при всьому її успіху є і серйозні проблеми. Перш за все конкуренція з іншими соціальними мережами, які також мають велику популярність і надають ті ж

можливості мікроблогінгу, що і твітер. Зокрема, йдеться про фейсбук та інші проєкти, при цьому, крім мікроблогінгу, конкуренти пропонують й інші соціальні можливості. Багато нових користувачів після першої проби сервісу залишаються розчарованими і покидають його. Крім того, мережа приносить мало користі її учасникам: можливості зводяться здебільшого до мікроблогінгу, який багато хто використовує для даремного базікання і не більше. Є проблеми із спамом, який становить 5–10 % від усіх повідомлень. Отже, мережа до цих пір залишається збитковою, при цьому з легкістю відкидаючи щедрі пропозиції інвесторів про покупку.

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

Проблеми: в компанії є лише одна значна проблема – як впоратися зі зростанням і максимально швидко розширювати свою регіональну мережу. На нашу думку, великий потенціал прихований у соціалізації проєкту, додаванні можливості комунікації усередині проєкту і геолокаційних сервісах. Деякі експерти називають бізнес-модель Groupon сумнівною.

Connect. Найпопулярніша соціальна мережа в Україні. По суті, створювалася як клон фейсбук. Проте нині проєкт перейшов у нішу знайомств.

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

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

Інформаційна потреба за своєю природою динамічна. Вона постійно змінюється під впливом зовнішнього середовища, конкретизації завдань, зміни напряму та інструментарію інформаційного пошуку. Мотиви потреби відображаються у свідомості людини й спонукають її до діяльності в певній галузі. Інформаційна

потреба властива кожному індивідууму і залежить від ерудиції та набуває конкретного змісту у формі інформаційного запиту. У процесі контакту користувача з інформаційною системою, тобто в процесі комунікації, запит наближається до потреби. В інформаційній потребі є дві сторони: об'єктивна та суб'єктивна. Перша визначається матеріальними умовами життєдіяльності споживача інформації. Друга зумовлюється особистістю та індивідуальними характеристиками фахівця, його здатністю усвідомити потреби та реалізувати їх у своїй практиці.

Далеко не всі інформаційні потреби усвідомлені самим суб'єктом і виражені в його тематичних інтересах та комунікативному поводженні; частина них залишається неусвідомленою і тому нереалізованою через відсутність необхідних повідомлень, недоступність джерел інформації, нерозвиненість комунікативних навичок тощо. Деякі дані про інформаційні потреби можна одержати шляхом опитування. Проте опитування дає тільки картину тематичних інтересів. Її необхідно доповнити аналізом характеру рольової діяльності споживачів інформації в праці, сфері суспільного й духовного життя, побуті тощо. Природа і зміст інформаційних потреб глибоко пов'язані з усією життєдіяльністю людини, тому їхній аналіз повинен виходити не тільки зі сфери спілкування (як при тематичних інтересах). Необхідно брати до уваги цілісну систему діяльності, в яку включена особистість.

Завдання для самостійної роботи

1. Визначте основні відмінності між конкурентною розвідкою та роботою маркетингового відділу.

2. Обґрунтуйте порядок створення конкурентної розвідки інвестиційного фонду зі штатом близько трьохсот працівників.

3. Вкажіть напрями оптимізації інформаційних потоків на підприємстві.

4. Змоделюйте власну структуру інформаційної бази даних конкурентної розвідки компанії, яка працює у сфері фінансових послуг.

Ситуація для аналізу

Керівнику підприємства стало відомо, що конкуренти мають намір завадити реалізувати продукцію за кордон на вигідних для підприємства умовах.

Ви, керівник СБ, отримали від свого співробітника документ такого змісту:

Начальнику СБ. За інформацією, отриманою від джерела Х., наші конкуренти одержують від невідомого йому співробітника нашої фірми цінну конфіденційну інформацію, на основі якої розробляють стратегію своєї подальшої діяльності щодо розширення ринку збуту і навіть поглинання деяких фірм (у тому числі й нашої). Іванов.

Творчі завдання

1. Змоделюйте схему пошуку джерела витоку інформації.
2. Які правові заходи ви зможете застосувати до винного?
3 Які попереджувальні заходи ви будете вживати, щоб ситуація не повторилася?
4. Ви, як керівник служби конкурентної розвідки підприємства, запропонуйте заходи щодо перевірки інформації про конкурентів на етапі підготовки контракту.

Перелік питань для самоконтролю

1. Визначте завдання конкурентної розвідки.
2. Охарактеризуйте напрями діяльності конкурентної розвідки.
3. Визначте поняття «інформаційна потреба».
4. Наведіть методи вивчення інформаційних потреб.
5. Визначте етапи вивчення інформаційних потреб.
6. Що таке методика конкурентної розвідки?
7. Які є принципи конкурентної розвідки?
8. Назвіть методи промислового шпигунства.

9. Визначте критерії класифікації методів конкурентної розвідки.

10. Проаналізуйте методи конкурентної розвідки.

11. Визначте поняття «інформаційна потреба».

12. Наведіть методи вивчення інформаційних потреб.

13. Назвіть методи промислового шпигунства.

14. Визначте критерії класифікації методів конкурентної розвідки.

15. Яка роль дезінформації в конкурентній розвідці?

16. Змоделюйте схему дезінформаційної операції.

Список рекомендованих джерел

1. Рафалевський О. Служба безпеки підприємства під ключ [Електронний ресурс] / О. Рафалевський. – Режим доступу до статті : www.security_info.com.ua.

2. Економічна розвідка: не шпигунство, а оцінка надійності партнерів // Безпека підприємництва. – 2004. – № 14. – С. 33.

3. Информационные потребности аудитории [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://www.33333.ru/public/smi-auditoriya.php.

4. Информационный бизнес-портал [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://market-pages.ru/images/infteh/image018.jpg.

5. Климов В. Промышленный шпионаж как основа грязных информационных технологий и современных информационных войн / В. Климов // Мир и безопасность. – 2002. – № 3. – С. 33–39.

6. Розвідувальний цикл обробки інформації / Competitor Analysis – A Brief Guide The Basic Principles of Competitive Intelligence [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.scip.org/Library/intell _cycle.pdf

7. Техническая разведка в бизнесе: понимание технологии угроз и возможностей / Європейське об’єднання професіоналів конкурентної розвідки [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.marketing-intelligence.co.uk/competitor-analysis.htm

8. Вайс А. Краткое руководство по конкурентной разведке: как собирать и использовать информацию о конкурентах. Часть 2 / Артур Вайс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://it2b.ru/blog/arhiv/767.html

9. Митрофанов А. А. Экономическая безопасность коммерческих предприятий и деловая разведка [Электронный ресурс] / А. А. Митрофанов. – Режим доступа: http://www.bre.ru/security/22843.html

10. Шейко В. М. Організація та методика науково-дослідницької діяльності: підруч. / В. М. Шейко, Н. М. Кушнаренко. – 6-те вид. – К. : Знання, 2008. – 310 с.

11. Вайс А. Сбор конкурентной информации / Артур Вайс [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://it2b.ru/blog/arhiv/769.html

ТЕМА 4
ЗАСОБИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ В РОЗВІДУВАЛЬНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

4.1. Відкриті джерела інформації в розвідувальній діяльності.

4.2. Особливості збору інформації з відкритих джерел.

4.3. Використання власних можливостей з обробки ЗМІ.

4.4. Використання можливостей сторонніх організацій з обробки ЗМІ.

4.5. Контент-аналіз у конкурентній розвідці.

4.6. Системний підхід у масмедіа розвідувальної інформації.

4.7. Електронні джерела як інструмент конкурентної розвідки.

4.8. Соцмережі як спосіб поширення інформації у конкурентній розвідці.

4.9. Завдання конкурентної розвідки за допомогою соціальних мереж.

4.10. Твітер як інструмент конкурентної розвідки.

Завдання для самостійної роботи.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованих джерел.

4.1. Відкриті джерела інформації в розвідувальній діяльності

Під інформацією, що отримана з відкритих джерел, тобто відкритою інформацією, розуміють відомості, доступ до яких не є обмеженим. Звичайно для кожного випадку завдання розробляються окремо. Для проведення якісних досліджень з використанням такої інформації необхідно мати відповідне інформаційне забезпечення, яке не тільки запобігає втратам, а й приносить значний прибуток.

Відібрана інформація систематизується і на основі аналізу робляться первинні висновки. У подальшому дані доповнюються

й узагальнюються із залученням експертів, які мають спеціальну освіту й досвід роботи в конкретній галузі протягом багатьох років.

Крім того, до відкритої інформації належить й інформація, яка має таємний характер, тобто посилання ЗМІ на джерела, що мають доступ до інформації з обмеженим доступом (наприклад «за повідомленням джерел з Міністерства оборони» або «із посиланням на достовірну інформацію з Адміністрації Президента»).

Поряд з відкритою інформацією, доступ до якої може законно отримати будь-яка особа шляхом запиту чи спостереження, виділяють також іншу інформацію, що не призначена для широкого загалу (так звана «сіра література»). «Сірою літературою» називають академічні матеріали, звіти комісій, матеріали конференцій, корпоративні документи, урядові звіти, спеціалізовані неперіодичні видання, торгові огляди, довідники, переліки адрес підприємств специфічних галузей тощо. Використання «сірої літератури» пов'язане з певними труднощами. По-перше, досить важко визначити її первісне джерело. По-друге, вона має низький показник у співвідношенні «інформація – шум», тобто містить малу кількість корисної інформації у великих обсягах документів.

Для конкурентної розвідки інформаційну цінність можуть становити документи будь-якого типу: доповіді, звіти, довідники державних і недержавних організацій, ділова й галузева преса тощо.

Кількість документів, що можуть містити корисні відомості, може становити кілька тисяч, що робить завдання збирання всіх релевантних документів не тільки безнадійним, але й зайвим. Саме цим зумовлена важливість відбору джерел інформації.

4.2. Особливості збору інформації з відкритих джерел

Проведений ФБР аналіз дешифрованих радіограм радянського розвідника Рудольфа Абеля показав, що основну канву для своїх політичних і економічних повідомлень у московський центр (інформація про атомну бомбу – тема для окремої розмови)

він черпав з публікацій «Нью-Йорк Таймз» і «Сайентифик Америкен», доповнюючи окремі неясні місця агентурною інформацією.

Відкриту інформацію збирати відносно легко. Важко її фільтрувати. При цьому, по-перше, витрачається досить багато часу, по-друге, висока ймовірність дезінформації і просто слухів, по-третє, далеко не завжди можна бути впевненим, що зібрана інформація не застаріла. Існують безліч відкритих джерел, за допомогою яких можна провести конкурентну розвідку.

Коротко перерахуємо їх та розповімо про кожне більш розгорнуто.

Засоби масової інформації (ЗМІ) – саме «звичне» і донедавна найпоширеніше джерело отримання відомостей для будь-якої розвідки – і державної, і конкурентної. Мабуть, на сьогодні серед фахівців, зайнятих збором і аналізом інформації, тільки інтернет-ресурсам вдалося обійти ЗМІ за популярністю через бурхливе зростання і розвиток глобальної мережі.

Звичайно, те, що фахівець конкурентної розвідки отримує широкий доступ до величезного масиву вже оцифрованої інформації зі ЗМІ, значною мірою полегшує йому життя. З такою інформацією простіше працювати, використовуючи сучасні програмні засоби обробки, її легше структурувати, реферувати і накопичувати в базах даних.

Поточний моніторинг дозволяє компаніям вчасно відстежити тенденції, що намітилися, або спрогнозувати можливі події – законодавчі ініціативи, які готуються та можуть вплинути на бізнес, інтерес нових гравців до ринку, поява нових пропозицій конкурентів, перестановки у владних структурах, у керівництві конкурентів, партнерів, контрагентів тощо.

Архівна робота дозволяє виявити інформацію про конкурентів або потенційних партнерів, яку вони дуже хотіли б поховати назавжди. Скандальні ситуації, судові тяжби, неприємні інциденти та інші неприємності в минулому можуть додати до психологічного профілю або ділової репутації таких фарб, що вони стануть сприйматися зовсім інакше, ніж їх намагаються демонструвати.

Однак, як вже було зазначено вище, централізовані сховища публікацій ЗМІ з доступом через інтернет часто не можуть повністю

задовольнити інформаційні потреби бізнесу. Усі публікації, на жаль, туди не потрапляють, тому іноді фахівцеві конкурентної розвідки доводиться залишати кабінет, направлятися в обласну бібліотеку та працювати з пресою там. Це особливо актуально, коли йдеться про підшивки малотиражних або районних видань.

Дещо складніша справа з моніторингом теле- і радіопрограм. Інформація, яка надходить по цих комунікативних каналах – короткоживуча. Її не можна купити в газетному кіоску, принести в офіс і уважно вивчити. Добре, якщо у підприємства є зв'язки і можливості, які дозволяють у разі потреби звертатися до архівів телекомпаній або радіостанцій, але так буває далеко не завжди.

Часто дані в різних джерелах багаторазово дублюються. Тому просте кількісне збільшення оброблюваних джерел призводить тільки до перевантаження аналітика без очевидних результатів поліпшення якості його роботи. Ситуація з надлишком інформаційного шуму в оброблюваних інформаційних масивах набагато більш небезпечна, ніж інформаційний голод. Так, наприклад, спеціалізовані організації для створення щоденного зведення обсягом в одну сторінку з оціночним судженням по одній проблемі обробляють інформаційний масив обсягом приблизно у 7 млн слів.

Для якісного аналізу придатності того чи іншого періодичного видання достатньо взяти кілька його номерів за певний період, наприклад за тиждень, і скласти за рубриками список всіх опублікованих там статей. Робота ця досить нудна, але через деякий час вона себе окупить з надлишком. Це призводить до того, що з усього широкого спектра, наявного на ринку засобів масової інформації, вибирається саме той його сегмент, який найбільш повно збігається з вашими інформаційними потребами.

У плані практичного застосування до обговорення можна запропонувати два принципово різних, але таких, що рівною мірою мають право на життя, організаційних підходів до первинної обробки матеріалів ЗМІ.

4.3. Використання власних можливостей з обробки ЗМІ

Усі матеріали ЗМІ, що надходять на суб'єкт господарювання, можуть оброблятися відповідальною за це особою і згідно з розробленим класифікатором відповідним чином сортуватися і зберігатися, в тому числі і ЗМІ, що надходять в електронному вигляді.

При неможливості виділення окремої штатної одиниці для роботи з пресою співробітники СБ повинні починати свій робочий день з її вивчення.

За кожним з них закріплюється по дві–три центральних і місцевих газети, і на ранковій оперативці у керівництва, крім постановки завдання на день, кожен співробітник повинен робити короткий огляд найбільш цікавих публікацій преси у своїй зоні відповідальності. У процесі цієї своєрідної «політінформації» відбувається обмін думками і розставляються акценти. На цих заходах кожен оперативник вибудовує для себе приблизну модель питань розвідувального плану, які він повинен буде відпрацювати «в поле».

Зберігання матеріалів в електронному вигляді має деякі нюанси. Їх можна заносити в базу даних інтегрованого банку даних, але це у зв'язку з трудомісткістю і значними часовими витратами актуально тільки для особливо значущих подій. В основному для роботи з об'ємними неструктурованими інформаційними масивами застосовуються програми повнотекстового пошуку.

Програми цього класу широко використовуються аналітичними підрозділами при роботі з великими обсягами текстової та іншої інформації (стрічки електронних новин, архіви преси, статей, рефератів, звітів).

4.4. Використання можливостей сторонніх організацій з обробки ЗМІ

Інформація може закуповуватися на стороні, чим повинні займатися спеціально виділені люди. У первинній обробці преси значну допомогу можуть надати працівники бібліотек, які дуже дешево і достатньо професійно виконають моніторинг необхідних видань, в тому числі й іноземних.

Доставка матеріалів здійснювалася кур'єром, до якого диспетчером доводилося завдання: взяти газети, рознести за адресами, роз'яснити, що треба зробити, і через деякий час повернути готові матеріали диспетчеру.

Кожен диспетчер працював тільки з одним оброблювачем і одним кур'єром. Рівень конспірації при даній формі організації роботи був дуже великий, так як навіть при великому бажанні навряд чи хто зможе розмотати весь причинно-наслідковий ланцюг.

Сьогодні таким способом зручно і вигідно обробляти місцеву пресу, що не представлена в електронному вигляді.

За своєю спрямованістю друковані матеріали можна розділити на такі категорії: оглядові статті, дискредитуючі статті, замовні рекламні статті та статті, що розголошують комерційну таємницю.

Звичайно, досить багато в пресу не потрапляє або потрапляє в спотвореному вигляді, також є ймовірність свідомого дезінформування в ході проведення оперативної гри. До речі, однією з найефективніших методик дезінформування є «білий шум». Ця методика полягає в тому, що видається величезна кількість новин, які просто не піддається сортуванню.

Повертаючись до методики оцінки достовірності і верифікації інформації, що одержується зі ЗМІ, слід зауважити, що бувають випадки, коли досить смислового збігу даних з об'єктивно незалежних джерел. Як уже зазначалося вище, «незалежність» джерел оцінюється з інформації про приналежність органу масової інформації до конкретної фінансово-промислової групи або комерційного банку. Якщо інформація підтверджується джерелами, що належать різним конкуруючим фінансово-промисловим угрупованням, то велика ймовірність її достовірності.

4.5. Контент-аналіз у конкурентній розвідці

Контент-аналіз – змістовний аналіз на основі формалізованих методик. Він полягає у виділенні в тексті деяких ключових понять чи інших смислових одиниць із наступним підрахунком частоти вживання цих одиниць, подальшим співвідношенням різних елементів тексту один з одним, а також із загальним обсягом інформації. Так, аналіз змісту проводиться не інтуїтивно, а за допомогою методик, які забезпечують отримання достовірного і об'єктивного результату.

Основні етапи контент-аналізу подані на рис. 4.1.



Рис. 4.1. Основні етапи контент-аналізу

4.6. Системний підхід у масмедіа розвідувальної інформації

Системний підхід (метод мозаїки) щодо обробки преси можна проілюструвати таким прикладом. У 30-ті роки в Лондоні вийшла книга німецького журналіста Бертольда Якоба, що емігрував до Англії. У ній він охарактеризував 168 генералів та провідних працівників гітлерівського генерального штабу. За особистим наказом Гітлера гестапо викрала журналіста і доставило до Берліна з метою з'ясування джерел секретної інформації Якоба. «Все, що опубліковано в моїй книзі, – заявив він на допиті, – я взяв з газет. Підставою для твердження, що генерал – майор Гаазе командує 17-ою дивізією, розташованою в Нюрнберзі, став некролог, вміщений у місцевій газеті. У ній зазначалося, що на похоронах був присутній генерал Гаазе, командувач 17-ю дивізією. В ульмській газеті серед світських новин я знайшов дані про весілля дочки полковника Вирова з якимось Штеммерманом. У замітці згадувалося, що Вирів командує 30-м полком 25-ї дивізії. Майор Штеммерман був названий офіцером служби зв'язку цієї дивізії. У газеті повідомлялося, що він приїхав з Штутгарта, де розквартирована його дивізія... ». На цьому допит закінчився.

Сьогодні ринок пропонує значний перелік різноманітних пошукових утиліт, програм і систем різного рівня. Програмне забезпечення цього класу буває двох типів:

– програмні продукти, що використовують технологію прямого пошуку;

– програмні засоби, що використовують технологію пошуку з індексуванням.

Програмні продукти, що використовують технологію прямого пошуку, просто перебирають файли і виконують пошук у кожному з них. Недоліком цієї технології є значні витрати часу. Аналогічні утиліти традиційно присутні у всіх операційних системах, файлових менеджерах та інструментальних пакетах.

Сьогодні програми прямого пошуку відходять на другий план, їх активно витісняють **програмні засоби, що використовують технологію пошуку з індексуванням.** Програмне

забезпечення цього типу переглядає та аналізує зазначені текстові файли, створюючи власну базу даних («індекс»), за якою потім здійснюється пошук. Індексування – процес досить тривалий, але внаслідок цього пошук займає лічені секунди. До нині основними недоліками цього програмного забезпечення (ПЗ) вважалися тривалість операції первинного створення індексу і додаткова витрата об'єму диску. Однак для потужних сучасних комп'ютерів це не суттєво. Деяка незручність пов'язана з необхідністю регулярного поновлення індексів, однак і це не проблема.

4.7. Електронні джерела як інструмент конкурентної розвідки

Що можна дізнатися у соцмережах? Відповідь досить цікава – можливості обмежені тільки знаннями користувачів цієї 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.

Які дані про людину можна отримати у соціальній мережі? Найрізноманітніші – все, що може про себе повідомити досліджувана людина або що можуть сказати про неї інші люди.

Контактні й установчі дані самої компанії. Їх залишають і офіційні представники компанії, і співробітники, і клієнти, конкуренти, постачальники. А при такому величезному і

неконтрольованому колі поінформованих осіб у відкритий доступ потрапляють не тільки офіційні дані.

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.

До матеріалу в соцмережах потрібно ставитися досить уважно, оскільки відповідь на ваше запитання може опинитися в різних, часом несподіваних місцях. Іноді досить просто набрати ключове слово в пошуковику, іноді «побродити» по посиланнях, іноді поставити запитання «в нікуди» або конкретному користувачеві, а часом просто спостерігаючи за розвитком подій або переглядаючи фотографії.

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?

4.8. Соцмережі як спосіб поширення інформації у конкурентній розвідці

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.

1. ***Пряма публікація***

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.

2. ***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 спілкування в соціальних мережах. Але саме такий вид спілкування дозволяє викликати у співрозмовника більше довіри та зацікавленості.

3. ***Поширення створенням груп***

Це не що інше як створення об'єднань користувачів (груп), спеціально орієнтованих на ваші завдання. Наприклад, група незадоволених сервісом якоїсь компанії дасть змогу 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.

4. ***Створення видимості масовості руху***

Це створення достатньої кількості ботів, які висловлюються однаково за актуальною проблематикою. У користувача створюється враження, що дуже багато людей підтримують вашу точку зору і спрацьовує інстинкт «стадності».

4.9. Завдання конкурентної розвідки за допомогою соціальних мереж

Що потрібно для підвищення ефективності розповсюдження? Розуміючи, що і як можна робити з інформацією в соцмережах, 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 напрямів.

1. *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? 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 рідною, 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

Оскільки уже є в соціальних мережах люди, це означає, що вони можуть розповісти про організації, в яких працюють або працювали, з ким взаємодіяли.

Хто співробітники, хто ТОПи, хто виконавці, як і з ким зв'язатися. Ці дані залишають і їхні власники, і сторонні люди, до яких належать, зокрема, 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 їх стиль проведення 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 події, так і вами на основі аналізу медіаактивності 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.

Що думають клієнти про вашу компанію, продукт, послугу.

За допомогою *твітера* 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 «конструктив» (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 твітера 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 твітері 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, задуми 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.

4.10. Твітер як інструмент конкурентної розвідки

Твітер (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 твітера є публічна доступність розміщених повідомлень, що ріднить його з блогами (з Вікіпедії).

Твітер 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. Твітер перетворився на найпопулярніший пошуковий механізм з урахуванням людського фактора.

Основна перевага *твітера* у швидкості публікації та отримання відповіді, доступності сервісу і в охопленні аудиторії. Усе, 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 більше в маси.

Це робить твітер унікальним і зручним інструментом для вирішення цілого ряду завдань.

Можна провести аналогію між спостереженням за повідомленнями в твітері 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 твітері в різний час і з різних причин не може бути об'єднане і проаналізоване. Тому пасивне спостереження за таким спілкуванням подібне до «прослушки» (у термінології силовиків).

Якщо врахувати основні переваги *твітера* (швидкість, доступність і охоплення), то інструмент виходить достатньо ефективним. Мінімум витрат, доступність у будь-який час, швидкість вирішення завдань і значне охоплення роблять твітер якісним інструментом отримання і поширення інформації.

Твітер 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.

Твітер використовують як альтернативу PCC-потокам. Зараз вже багато компаній та персони дублюють анонси своїх новин у твітері. Це дуже цікавий і перспективний формат подачі інформації.

Твітер використовується і для розповсюдження новин.

Наприклад, для оперативної відправки інформації з «місця подій».

Твітер 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 становить особливий інтерес.

Твітер використовують для управління людиною або групою людей шляхом передачі команд. Так координують дії між групами фанатів, між активістами на масових заходах, між менеджерами на виставках. Більше того, вже є софт, який дозволяє здійснювати управління технікою за допомогою передачі команд через твітер.

Природно, що спостерігаючи за повідомленнями у *твітері* можна виявляти і потенційних клієнтів, які потребують або шукають ваш продукт.

Твітер – це соціальна платформа, створена саме для взаємодії людей. *Твітер* – 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.

За допомогою твітера 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 твітера можна задіяти «колективний розум».

Твітер використовується і як інструмент пошуку співробітників через відповідне оголошення і спілкування з претендентами.

Природно, що в ході спілкування у *твітері* з'являються нові контакти, зв'язки, знайомства.

За допомогою *твітера* ведуть детальні нотатки про те, що роблять у цю 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 *твітер* як персональний планувальник, додаючи в нього завдання на найближчий час. Це досить зручно. Тільки викреслювати виконані завдання не варто. А уявляєте, які широкі можливості в цьому випадку для конкурентної розвідки?

За допомогою *твітера* також призначають зустрічі. Адже за наявності такого оперативного каналу обміну інформацією дуже легко влаштувати якусь зустріч, якщо той, з ким плануєте зустріч, також використовує твітер. При цьому це може бути неформальна зустріч людей з однієї галузі, робоча зустріч, дружня вечірка. Як це цікаво для конкурентної розвідки.

Завдання для самостійної роботи

Ситуаційне завдання 1

Складіть список неофіційних джерел одержання інформації про процеси, що відбуваються на ринку, конкурентах, реальних і потенційних загрозах економічній безпеці підприємства.

Ситуаційне завдання 2

Ви начальник служби безпеки великої фінансової компанії, одержали відомості про те, що банківська компанія-конкурент готує до друку в ЗМІ ряд «викривальних матеріалів» про діяльність вашої установи. Ваші дії?

Ситуаційне завдання 3

Ви начальник СЕБ. Керівництво холдингу ухвалило рішення щодо покупки великого торгового центра. Для зниження ціни на придбання комплексу керівництво попросило вас добути інформацію про стан справ у відносинах між акціонерами й керівництвом центра. Ваші дії?

Ситуаційне завдання 4

Ви – начальник відділу конкурентної розвідки служби безпеки підприємства – отримали завдання від генерального директора щодо отримання необхідної інформації конкуруючу фірму. Запропонуйте заходи щодо виконання цього доручення.

Ситуаційне завдання 5

Генеральний директор ТОВ «Юніпол» викликав начальника служби економічної безпеки і повідомив про тендер, що готується із закупівлі нафтопродуктів. Які ваші пропозиції із забезпечення участі в тендері.

Перелік питань для самоконтролю

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. Твітер як інструмент конкурентної розвідки?
7. Що ви розумієте під засобами інформаційної роботи?
8. Назвіть критерії оцінювання інформації.
9. Які основні етапи інформаційної роботи?
10. Що таке пошук інформації в інформаційній роботі?
11. У чому полягає процес оброблення інформації в засобах масової інформації?
12. Визначте характерні ознаки інформаційної діяльності масмедіа.
13. Яке завдання та місце аналітики в сучасних інтелектуальних технологіях?
14. Назвіть основні підходи до розуміння потреби в здійсненні інформаційної діяльності на підприємстві.
15. Дайте визначення методології інформаційної діяльності масмедіа.

16. Назвіть джерела отримання відкритої інформації.

17. Які особливості збору інформації із засобів масової інформації?

18. Які можливості сторонніх організацій з обробки ЗМІ?

19. Яка методика оцінки достовірності та верифікації інформації, що отримується зі ЗМІ?

20. Для чого відслідковують новини у процесі ведення конкурентної розвідки?

21. Групи джерел, активність яких потрібно відстежувати у новинах?

22. Як потрібно працювати з джерелами новин на чужих мовах?

23. Як зрозуміти цінність новини?

24. Які ви знаєте ключові фактори успіху збору інформації?

25. Поняття та особливості соцмереж?

26. Соцмережі як джерело інформації у конкурентній розвідці?

27. Процес поширення інформації через соцмережі?

28. Причини використання соцмереж у конкурентній розвідці?

29. Соцмережі як джерело думки клієнтів про компанію, продукт, послугу?

30. Твітер як інструмент конкурентної розвідки?

31. Що ви розумієте під засобами інформаційної роботи?

32. Назвіть критерії оцінювання інформації.

33. Які основні етапи інформаційної роботи?

34. Що таке пошук інформації в інформаційній роботі?

35. У чому полягає процес оброблення інформації в засобах масової інформації?

36. Визначте характерні ознаки інформаційної діяльності масмедіа.

37. Яке завдання та місце аналітики в сучасних інтелектуальних технологіях?

38. Назвіть основні підходи до розуміння потреби у здійсненні інформаційної діяльності на підприємстві.

39. Дайте визначення методології інформаційної діяльності масмедіа.

40 Назвіть джерела отримання відкритої інформації.

41. Які особливості збору інформації із засобів масової інформації?

42. Які можливості сторонніх організацій з обробки ЗМІ?

43. Яка методика оцінки достовірності та верифікації інформації, що отримується зі ЗМІ?

Список рекомендованих джерел

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. Живко З. Б. Конкурентна (ділова) розвідка в системі економічної безпеки: монографія / З. Б. Живко. – Львів : АПРІОРІ, 2008. – 192 с.

4. 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.

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

6. Курносов Ю. В. Аналитика: методология, технология и организация информационно-аналитической работы / Ю. В. Курносов, П. Ю. Конотопов. – М. : Издательство «Русаки», 2004. – 550 с.

7. Лилик І. В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І. В. Лилик, О. В. Кудирко. – К. : КНЕУ, 2010. – 313 с.

8. 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.

9. Нежданов И. Ю. Технологии конкурентной разведки [Электронный ресурс] / И. Ю. Нежданов. – Режим доступа : www.razvedka-internet.ru/.../Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf

10. Портер Е. Майкл. Конкурентная стратегия : Методика анализа отраслей и конкурентов / Майкл Е. Портер; пер. с англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

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

ТЕМА 5
КОНКУРЕНТНИЙ МОНІТОРИНГ ЗМІ У КОНКУРЕНТНІЙ РОЗВІДЦІ

5.1. Розвідка намірів.

5.2. Моніторинг інформації з використанням мережі «Інтернет».

5.3. Моніторинг змін на сайтах в інтернеті.

5.4. Моніторинг новин.

Завдання для самостійної роботи.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованих джерел.

5.1. Розвідка намірів

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 можливість не відстати від нього.

Перелік повинен бути не абстрактним, а максимально конкретним. Інакше ви ризикуєте «загрузнути» в цьому дослідженні. Припустимо, що після обдумування ви прийшли до висновку, що найбільший інтерес викликає розширення компанією X 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 може зайнятися такою 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.

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, і спілкування з орендодавцями та інформація про будівництво відповідних об'єктів. Адже ваш «підопічний» може і сам почати будувати.

Наймання співробітників відповідної кваліфікації теж не може залишитися непоміченим – це оголошення про пошук потрібних співробітників. Така активність відстежується на сайтах пошуку роботи. Коли ж йдеться про рідкісних або вузькоспеціалізованих професіоналів, то пошук може вестися на відповідних професійних майданчиках (зокрема на форумах).

– прес-реліз компанії. Офіційні заяви від імені компанії про нові технології, нові напрями, райдужні перспективи;

– 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;

– 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 цьому випадку джерела інформації дещо інші: 1 – в інтернеті (спеціалізовані форуми, блоги співробітників (їх потрібно знати), блоги експертів, групи в соціальних мережах); 2 – у «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;

– 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) окремий і досить цікавий напрям. Наприклад, щодо зміни обсягів закупівель води можна судити про зміну кількості співробітників, а щодо зміни вартості (якості) замовлених канцтоварів – про економію або навпаки;

– патенти компанії і її співробітників. Які патенти є у компанії, які реєструють нові патенти, їх зміст, спрямованість, хто у співавторах. Дивимося на відповідних сайтах. Наприклад, для Росії таким ресурсом є http://www1.fips.ru/wps/wcm/connect/content_ru/ru/inform_resources/inform_retrieval_syst em/ 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;

– розробки компанії та її співробітників. Які розробки ведуть, які фінансують чи якими цікавляться. Ця тема досить непроста. Спостереженню підлягають спроби самої компанії проводити дослідження (а це закупівля специфічного обладнання і наймання відповідних фахівців);

– активність компанії на ринку *M & A*. 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 *M & A*. Особливо суперечливі теми, коли поглинання пов'язане із значним перерозподілом на ринку;

– вакансії компанії. Які вакансії відкривають, які закривають, як активно шукають співробітників на нові вакансії, які

вимоги висувають, які умови пропонують. Усе 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;

– 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;

– подяки та нагороди. Це нагороди компанії за участь у заходах, подяки за допомогу, за організацію мероприємств. 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;

– 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.

5.2. Моніторинг інформації з використанням мережі «Інтернет»

Інтернет в його нинішній формі є конгломератом різних за своїм виглядом, значенням, достовірністю і цінністю джерел інформації. На жаль, більша частина його ресурсів – інформаційне сміття.

Можна виділити такі джерела інформації:

а) інформаційні агентства, кореспонденти, які збирають новини по містах і селах, – найбільш об'єктивне, точне і менш схильне до кон'юнктури джерело інформації;

б) журналісти та редактори ЗМІ. Залежно від респектабельності видання існує певна вірогідність публікації замовних матеріалів та іншої недостовірної інформації;

в) співробітники спеціалізованих інформаційних і консалтингових підприємств формують бази даних. Сьогодні є різноманітні багатопрофільні комерційні інформаційні сховища, куди надходять відомості з будь-яких джерел. Кількість таких баз даних в інтернеті постійно збільшується;

г) численні фірми, організації та компанії, що створюють власні сайти в інтернеті. Тематика, достовірність та оперативність інформації на них не піддається опису. Тут може бути що завгодно, починаючи від PR-акцій відомих фірм і закінчуючи запрошенням на спіритичний сеанс, датований позаминулим роком;

д) сайти, створені громадянами, які публікують інформацію на свій розсуд;

е) інформація, залишена відвідувачами на численних інтернет-форумах, телеконференціях або дошках оголошень.

Треба зазначити, що останнім часом стала помітною тенденція до зближення багатьох з перерахованих видів сайтів і поступовому перетворенню їх в універсальні портали. Тобто в деяких пошукових системах з'явилися стрічки новин, в електронних ЗМІ – можливості пошуку інформації, на сайтах інформаційних агентств – різні види сервісу тощо.

Розглянемо детальніше, що можна отримати, використовуючи ці джерела.

1. Інформаційні агентства. Найбільш достовірну й оперативну інформацію сьогодні можна отримати зі стрічок інформаційних агентств в режимі реального часу (онлайн). Вона найменшою мірою схильна до впливу кон'юнктури і відображає пульс поточного моменту. Найцінніше в інформації агентств – мінімум коментарів у повідомленнях. Ця обставина вельми важлива, тому

що дозволяє аналізувати безпосередньо події, а не їх хитромудрі трактування.

2. Засоби масової інформації. Інформація на сайтах традиційних ЗМІ менш оперативна через дискретність виходу номерів видань (щоденне, щотижневе, щомісячне тощо). Природно, що зміст видань у чомусь визначається тим, що надходить зі стрічок інформаційних агентств, потім записується у тому вигляді, в якому представляють журналісти, які враховують інтереси господарів. Засоби масової інформації – це деякий фільтр, у якому із загального потоку подій від інформагентств обираються необхідні матеріали, визначається порядок і пріоритети їх подачі, розставляються необхідні (з погляду конкретних людей) акценти.

У таблиці 5.1 подано характеристику основних інформаційних агентств України.

Таблиця 5.1

Інформаційні агентства України

№	Назва	Опис	Сайт
1	2	3	4
1.	Блог ОБ інформатизації в Україні	Інформатизація в Україні очима автора блогу. Новини, фото, відео, інтерв'ю з експертами	informatizatcia.blogspot.com
2.	ІА «Контекст Медіа»	Лідер в області збору, систематизації і аналізу інформації. Повний спектр послуг щодо роботи з матеріалами масмедіа	www.context-ua.com
3.	Агентство південних новин «Ю-ПРЕСС»	Агентство південних новин «Ю-ПРЕСС» – новини Одеси і області, комінтернівського району, а також міста Південний і курорту Коблево	yu-press.ucoz.ua
4.	Посилання на популярні, цікаві і корисні сайти України	Посилання на популярні і корисні сайти України, цікаві сайти користувачів, а також персональна колонка з посиланнями	finest.in.ua
5.	Інфомісто	Інфоміст – це сайт, на якому формується громадська думка українців з актуальних для нас проблем. Унікальний у мережі тим, що голосування доступно тільки українцям. Крім того, на сайті ви знайдете інформацію про цікаві події в Україні та світі	Інформація misto.net

Продовження таблиці 5.1

1	2	3	4
6.	Соціальна мережа GandNet	Інформаційний портал безкоштовних оголошень, знайомств, моди, погоди, гороскопу, форумів, спорту, гумору, розваг, ігор, порталів, новин	grandnet.com.ua
7.	Інформаційне агентство «ІнтерМедіа Консалтинг»	Інформаційне агентство «Інтер Медіа Консалтинг» – незалежне українське інформаційне агентство, що спеціалізується на ексклюзивних новинах політичного, економічного і соціального життя в Україні, а також інших країн	imk.com.ua
8.	Антена – медіагрупа. Інформаційний сайт	Сайт медіагрупи Антена – щотижневої громадсько-політичної газети і телеканалу. Актуальна, ексклюзивна інформація	antenna.com.ua
9.	Інформаційне агентство «Українські новини»	Основні політичні, економічні, соціальні і регіональні новини, готують аналітичні огляди політичних, фінансових, економічних подій в Україні. Агентство також надає можливість проводити прес-конференції, презентації, тренінги. Новинна стрічка «Головні новини України»	un.ua
10.	Інтерфакс-Україна	«Інтерфакс-Україна» – новини про найважливіші останні події в політиці й економіці України і СНД.	www.interfax.com.ua
11.	RegNews	Усі публікації регіонального корпункту Укрінформу у Вінниці та окремі новини, використані на радіо ЕРА-FM. Аудіоформат	regnews.hmarka.net
12.	ТОВ «Інформаційно-аналітичне агентство «Придніпров'я»	ІАА «Придніпров'я» – незалежна організація, предметом діяльності якої є здійснення інформаційних та інформаційно-аналітичних послуг. Виробництво новин і анонсів, створення та розповсюдження баз даних	dnepronews.com.ua
13.	Східноукраїнське інформаційне агентство СХІD-ІНФО	Інформаційне агенство Сходу України. Новини регіонів, культури, політики, спорту, коментарі і думки експертів, найповніша і актуальна інформація про положення на Сході	cxid.info

Зазвичай розділяють центральні та регіональні, традиційні й електронні, спеціальні та розважальні ЗМІ. З точки зору спостерігача в інтернеті цей розподіл досить умовний. Більшість традиційних газет і журналів мають сьогодні свої інтернет-сервери. Зміст та інформаційна насиченість новомодних інтернет-видань не поступається більшості ЗМІ з багаторічним досвідом роботи. Тому дуже скоро ЗМІ, представлені в інтернеті, можна буде класифікувати тільки за ступенем ангажованості і можливості пошуку в архівах газетних публікацій.

3. Спеціалізовані бази даних. Для того щоб ефективно користуватися джерелами, інформацію з них потрібно накопичувати та систематизувати, після чого формувати власні бази даних. Це завдання вимагає великих фінансових і людських витрат. Бази даних досить важко поповнювати, і вони швидко зістарюються. Таке під силу тільки інформаційним підрозділам великих підприємств.

Україна, на жаль, поки не може похвалитися великою кількістю інформаційних систем, особливо таких, як в англомовному світі.

Спеціалізовані бази даних в інтернеті – це сайти, які, як правило, підтримуються інформаційними або консалтинговими фірмами. У них сконцентровані дані з багатьох найбільш цікавих джерел ЗМІ. Усе, або майже все, що публікується в газетах або журналах, автоматично осідає в цих безмежних сховищах. Крім того, вони містять колосальну кількість найрізноманітнішої і постійно обновлюваної інформації.

Основна їх перевага – можливість пошуку з використанням спеціалізованих мовних запитів. Кількість подібних продуктів на ринку інформаційних послуг постійно збільшується.

4. Пошукові інтернет-системи та метапошукові системи. За своєю суттю пошукові системи, каталоги і метапошукові системи є спеціалізованими базами, в яких зберігається інформація про інші сайти інтернету. Від традиційних інформаційних систем вони відрізняються тим, що зберігають не самі документи, а інформацію і посилання на них. У відповідь на запит користувачу надається список адрес, де може бути запитувана інформація.

Зазвичай пошук здійснюється за словами і фразами, а в деяких відомих системах і каталогах можна складати вельми складні запити на спеціальній мові.

На сьогодні пошукова система є складним програмним комплексом, алгоритм такого комплексу тримається розробниками в таємниці. За допомогою алгоритмів пошуковики не тільки збирають й індексують інформацію про веб-ресурси. Для цих цілей зібрана інформація заноситься в спеціальну базу, де вона піддається структуризації і розташуванню в потрібному порядку.

5.3. Моніторинг змін на сайтах в інтернеті

Ні фахівцю конкурентної розвідки, ні співробітнику відділу маркетингу або збуту недостатньо просто знати, на якій сторінці інтернету міститься потрібна інформація. Треба мати можливість своєчасно і точно відстежувати зміни на цій сторінці. Кожен може собі уявити, наскільки складне, а найчастіше і зовсім нездійсненне це завдання. Навряд чи навіть уважна і скрупульозна людина може швидко і точно оцінити зміни у тексті, наприклад у прайс-листі, що займає п’ять сторінок.

Для вирішення подібної проблеми кількома компаніями розроблено спеціальне програмне забезпечення – так звані сторожові роботи: ознайомившись зі сторінкою, вони зберігають її образ у своїй базі даних, а при повторному відвідуванні порівнюють актуальний стан ресурсу із цим образом. Програма відзначає факт зміни, і якщо це відбулося, то вони стають схожі на виділені маркером фрагменти тексту на паперовому носії. Більш того, видалення фрагментів матеріалу також фіксується багатьма програмами цієї категорії – як правило, внизу сторінки, щоб не заважати сприйняттю людиною інформації. «Сторожові роботи» можуть запускатися користувачем власноруч, а можуть і працювати автоматично за розкладом.

Пропонуємо розглянути ці програми більш детально.

Сторожовий робот WebSite-Watcher. Програма випущена в Німеччині, її офіційний сайт – http://www.aignes.com.

WebSite-Watcher працює як клієнт на комп'ютері користувача. Це означає, що всі закладки та конфігурації зберігаються локально на жорсткому диску комп'ютера і основний сервер не бере участь у процесі пошуку. Виробник стверджує, що вихід до інтернету потрібен продукту лише для відвідування сторінок користувача, які він перевіряє.

Будь-які вебсторінки з текстовим змістом незалежно від розширення файлу. Тобто статичні сторінки (з розширенням файлу .htm або .html) та динамічні сторінки (з розширенням .asp, .php та ін.). *WebSite- Watcher* також виділяє кольором усі зміни в тексті.

RSS/Atom-каналів. Сторінки *RSS/Atom* перетворюються html-формат для читання і можуть оброблятися як звичайні вебсторінки.

Сторінки, захищені паролем. Для таких сторінок ви можете написати макрокоманду, після автоматичного виконання якої ресурс буде перевірений на оновлення.

Форуми. Вони обробляються як звичайні сторінки з невеликою оптимізацією, наприклад спеціальною технологією підсвічування змін.

Сторінки з Javascript. Для таких сторінок WebSite-Watcher підтримує окрему і складнішу технологію перетворення динамічно згенерованного змісту ресурсу у статичний зміст.

Зображення. Якщо ви відстежуєте зображення, WebSite-Watcher здатний виявити його оновлення, проте зміни в зображенні не підсвічуються.

Двійкові (бінарні) файли. WebSite-Watcher може виявляти оновлення двійкових файлів (наприклад, файли zip або exe) порівнянням дати документа, його розміру та/або частини його змісту (двійкові файли не будуть повністю завантажуватися при перевірці на оновлення).

Файли PDF і Flash. Вони обробляються як двійкові файли. *WebSite-Watcher* не підсвічується зміни в їх змісті.

FTP-файли і каталоги. *WebSite-Watcher* підтримує відстеження таких документів і каталогів. FTP-файли можуть перевірятися за їх датою / розміром або змістом.

Файли, що локально зберігаються. *WebSite-Watcher* може відслідковувати будь-який файл на жорсткому диску. Принаймні такі дані наводить сам виробник. Після того як *WebSite-Watcher* встановлений і запущений на комп'ютері, у правому верхньому куті всіх найбільш поширених браузерів (зокрема Internet Explorer, Mozilla Firefox, Opera) з'являється значок програми, що є стилізованим оком.

Програма Copernic Tracker. Ця програма може бути завантажена з інтернету за адресою: http://www.copernic.com/en/products/tracker/index.html

На жаль, *Copernic Tracker*, як і інші продукти компанії, поки що погано працює з російськими шрифтами, тому цікавий, головним чином, для тих, хто проводить моніторинг європейських і американських сайтів.

Однак неможливо обійти його увагою, оскільки продукти *Copernic* – найбільш доступне програмне забезпечення, що дозволяє автоматизувати роботу із сайтами, які написані на мовах, заснованих на латинському алфавіті.

Програма Check & Get. Творець продукту рекламує такі характеристики.

При виявленні на веб-сторінці нової інформації *Check & Get* автоматично зберігає «світлину» цієї сторінки в локальну базу даних та інформує вас зазначеним вами способом. *Check & Get* може послати вам повідомлення електронною поштою зі змістом зміненої веб-сторінки, при цьому зміни на сторінці будуть «підсвічені» для їхньої легкої ідентифікації. Також програма може вивести повідомлення на екран або програти звуковий файл, інформуючи вас про зміни.

5.4. 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 Google, а набагато ширше. Будь-які повідомлення, що відображають зміни в ситуації на ринку, потрібно розглядати як новини. Нині, коли

практично у кожного є мобільний телефон, а у багатьох з доступом 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 швидше 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:

– агрегат новин;

– сайти гравців ринку;

– сторінки експертів і зацікавлених осіб;

– платформи, де йде обговорення тем, пов’язаних з вашою темою (зокрема 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 цей метод далекий від ідеалу, але він дозволяє прийняти обґрунтоване рішення, а не сподіватися на випадок.

На жаль, це не все – необхідно також врахувати ще деякі фактори. Перший – територіальний, мовний і національна близькість. Зрозуміло, що англомовний агрегатор приділяє більше уваги англомовним 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 (зокрема 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 як джерела інформації агрегатори кожного з гравців. Найбільш одіозні новини вони висвітлюватимуть із зручної для себе сторони і з невигідної 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 цьому 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 – кожну його сторінку. Адже зміна інформації на кожній сторінці такого сайту вказує на певні зміни всередині компанії, а для вас це справжнісінька новина!

Галузеві онлайн бази даних (БД)

Під даним типом джерел новин потрібно розуміти бази даних різноманітних регуляторів (у 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 тощо.

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, твітер 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 недоброзичливих PR-компаній.

Збирання і зберігання новин

Після визначення джерел, ключових слів необхідно організувати сам процес збору та обробки новин. Робити це можна і в ручну, переглядаючи вранці новини на улюбленому ресурсі, але в сучасних умовах висока ймовірність значних затрат часу. Необхідно максимально автоматизувати цей процес.

Отже, які рішення є для автоматизації роботи з потоком новин?

Стрічки новин

Це, як приклад, Google-Стрічка (http://www.google.com/reader). 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. Немає 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.

У нього свої особливості, свої плюси. Але є один недолік – як не крути, але він скерований виключно на англомовні тексти і не використовує, зокрема, морфологію української чи іншої слов'янської мови.

Персональні PCC-рідери

Цей тип інструментів може бути як онлайновий, так і встановлений на вашому комп'ютері. PCC-технології зробили можливим уніфікувати регулярні інформаційні потоки, тим самим полегшивши і прискоривши роботу споживачів новин.

Існує велика кількість різноманітних PCC-рідерів від простих і безкоштовних, до складних і дорогих. Але у всіх, крім ціни і складності освоєння, є спільні переваги і недоліки.

До переваг відносять уніфікацію і, як наслідок, простоту та швидкість роботи.

Недоліки – відсутність розвиненої і зручної системи розподілу новин – системи рубрикації.

Завдання для самостійної роботи

1. Вкажіть напрями оптимізації інформаційних потоків на підприємстві.

2. Змоделюйте власну структуру інформаційної бази даних конкурентної розвідки компанії, яка працює у сфері фінансових послуг.

3. Змоделюйте власну структуру інформаційної бази даних конкурентної розвідки компанії, яка працює у сфері консалтингових послуг.

Перелік питань для самоконтролю

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. Твітер як інструмент конкурентної розвідки?

Список рекомендованих джерел

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. Черкасова И. Мониторинг социальных медиа [Электронный ресурс] / И. Черкасова. – Режим доступа: http://marketinginform.ru/publications/monitoring-sotsialnikh-media/
4. Конкурентна розвідка підприємств: курс лекцій / І. С. Керницький, З. Б. Живко, М. І. Копитко. – Львів: Ліга-Прес, 2015. – 388 с.
5. Конкурентная разведка в компьютерных сетях / А. Г. Додонов, Д. В. Ландэ, В. В. Прищепа, В. Г. Путятин. – К.: ИПРИ НАН. Украины, 2013. – 250 с.

6. Лилик І. В. Маркетингові дослідження: кейси та ситуаційні вправи. Практикум / І. В. Лилик, О. В. Кудирко. – К.: КНЕУ, 2010. – 313 с.

7. Терехова Е. В. Мониторинг конкурентной среды / Е. В. Терехова // Российское предпринимательство. – 2009. – Том 10. – № 10. – С. 28-32.

8. Мониторинг новостей в конкурентной разведке [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://nejdanov.livejournal.com/17026.html

9. 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.

10. Нежданов И. Ю. Технологии конкурентной разведки / И. Ю. Нежданов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.razvedka-internet.ru/.../Igor-Nezhdanov-Tekhnologii-Razvedki.pdf

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

12. Конкурентная разведка онлайн: маркетинговые исследования в Интернете [Электронный ресурс]. – Режим доступа: https://pt.slideshare.net/cheredov/ss-59055856

ТЕМА 6
РОЗВІДУВАЛЬНА ІНФОРМАЦІЯ У КОНКУРЕНТНІЙ РОЗВІДЦІ

6.1. Система конкурентної розвідки суб'єкта господарської діяльності.

6.2. Потреби в розвідувальній інформації на підприємстві.

6.3. Організаційні принципи системи конкурентної розвідки підприємства.

6.4. Загальні положення планування роботи конкурентної розвідки.

6.5. Стратегічне планування у конкурентній розвідці.

6.6. Оперативне планування у конкурентній розвідці.

6.7. Тактичне планування у конкурентній розвідці.

6.8. Оцінка роботи підрозділу конкурентної розвідки.

6.9. Система конкурентної контррозвідки суб'єкта господарської діяльності.

6.10. Кадрова робота КР.

6.11. Етичні проблеми ведення конкурентної розвідки.

Завдання для самостійної роботи.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованої літератури.

6.1. Система конкурентної розвідки суб'єкта господарської діяльності

Під терміном **«система конкурентної розвідки»** (СКР) розуміється організаційна структура, що займається питаннями збору, перевірки (верифікації), обробки, аналізу та синтезу даних з різних аспектів господарської діяльності підприємства з подальшим використанням отриманої інформації для вирішення конкретних завдань його господарської діяльності.

Підрозділ конкурентної розвідки підприємства – структурний підрозділ, на який покладені завдання єдиного, в рамках суб'єкта господарювання, інформаційного центру із завданнями

обробки та аналізу інформації, що забезпечує прийняття вищим керівництвом обґрунтованих рішень з найважливіших для інтересів підприємства питань.

Основні передумови необхідності створення системи конкурентної розвідки на сучасному українському підприємстві:

а) політична, економічна та соціальна обстановка в нашій країні змінюється так різко, що неформальних засобів спостереження за навколишнім середовищем стає недостатньо. Тому для адекватного реагування на вплив навколишнього середовища і забезпечення успіху в конкурентній боротьбі підприємству необхідна ефективна система конкурентної розвідки;

б) для якісного інформаційного забезпечення керівництва підприємства система конкурентної розвідки повинна бути орієнтована на конкретних осіб, які приймають управлінські рішення;

в) система конкурентної розвідки повинна не просто вирішувати питання накопичення даних і видачі звітів, головне її завдання – забезпечення осіб, які приймають управлінські рішення, такою інформацією, яка допомагала б вибрати найбільш оптимальний варіант вирішення проблем, що стоять перед підприємством;

г) цілеспрямований збір загальнодоступної інформації з різних відкритих джерел, багато з яких, на перший погляд, можуть здатися марними, з подальшим порівнянням та аналізом часто дозволяє приймати важливі рішення;

д) система конкурентної розвідки повинна працювати легітимно, тобто без звернення до незаконних і неетичних методів збору інформації;

е) завжди слід виходити з припущення, що конкуренти також можуть мати розвідорган і, за необхідності, вдатися до незаконних способів отримання інформації, що цікавить їх.

Під час розгляду можливої моделі реалізації системи конкурентної розвідки на підприємстві слід враховувати, що масштаби і кількість залучених на її створення та експлуатацію засобів багато в чому визначаються можливостями самого підприємства і рамками завдань, які нею вирішуються.

6.2. Потреби в розвідувальній інформації на підприємстві

Досить часто підрозділ конкурентної розвідки повинен ефективно працювати в умовах, коли ще невідомо, які рішення і на основі чого буде потрібно приймати. Щоб максимально знизити кількість подібних робочих моментів, важливо спільно з керівництвом підприємства прийти до єдиного спільного розуміння проблеми та шляхів її вирішення, а також домовитися про уніфікацію термінології, що використовується в роботі.

Єдино можливий шлях вирішення цього непростого завдання полягає в проведенні докладних інтерв'ю з керівництвом підприємства і з керівниками його структурних підрозділів про їх інформаційні потреби.

Краще це зробити за допомогою спеціальної анкети, де керівництво вищої та середньої ланки висловить свої зауваження з приводу того, яку інформацію воно має в своєму розпорядженні, як і де ці дані накопичуються, яка інформація, за їхніми відомостями, є на інших підрозділах підприємства, а також яка інформація, що циркулює поза підприємством, а також в його структурних підрозділах, необхідна їм для повсякденної роботи.

На основі такого анкетування розробляється рубрикатор, за яким буде відбуватися накопичення і систематизація інформаційних масивів.

Втілення розвідувальних технологій на практиці зазвичай пов'язане зі специфічною психологічною протидією, більш відомою як «інформаційний монополізм». Ще до початку впровадження системи конкурентної розвідки на конкретному підприємстві є сформований баланс інтересів, заснований на тому, що кожен співробітник, який володіє певним обсягом інформації за напрямом своєї діяльності, намагається якомога менше ділитися нею з оточуючими. Це обумовлено тим, що статус співробітника, його необхідність для підприємства і відповідно матеріальні блага, які він отримує, визначаються ступенем доступу до цієї інформації. Тому перед початком реалізації програми зі створення

системи конкурентної розвідки необхідно глибоке осмислення наявної ситуації, вивчення інтересів усіх учасників подій та їх можливого балансу і тільки потім створення сприятливих умов для проведення відповідних робіт.

6.3. Організаційні принципи системи конкурентної розвідки підприємства

Питання про місце системи конкурентної розвідки в організаційній ієрархії підприємства значно залежить від вимог, що пред'являються до неї керівництвом.

Але в будь-якому випадку цей підрозділ повинен так побудувати свою роботу, щоб не опинитися поступово витісненими на підприємстві на «треті ролі», подалі від його керівництва. Система збору інформації буде ефективно працювати тільки при постійному контакті із зовнішнім середовищем і з керівництвом підприємства, яке приймає управлінські рішення.

Положення системи конкурентної розвідки на конкретному підприємстві визначається рядом факторів: позицією, яку займають власники та керівництво підприємства, їх компетентністю і практичним управлінським досвідом, особистими і діловими інтересами, діловими якостями особового складу підрозділу конкурентної розвідки.

Найважливішим фактором, що визначає стан системи управління суб'єктом господарювання (одним з найважливіших компонентів якого є конкурентна розвідка), є особиста позиція його першої особи. Основними чинниками, що формують цю позицію, є зовнішні чинники (стан ринку, політика держави, дії конкурентів тощо), суб'єктивні чинники (стан здоров'я, рівень агресивності зовнішнього середовища стосовно нього особисто, наявні можливості щодо зміни сфери діяльності та ін.), прийнята особиста стратегія (як довго перебуває на цій посаді, чи розривати дану організацію і ціль, за окремими напрямами або взагалі готувати до банкрутства, в які сфери вкладати свою енергію тощо), психологічна готовність і ділові здібності першої особи з

організації ефективного оперативного функціонування та стратегічного розвитку підприємства.

Треба відразу обмовити, що в цьому підрозділі немає місця людям, які не мають потреби в засвоєнні нових знань, не вмів встановлювати контакти, схильним до конфліктної поведінки.

Загалом для всіх спецслужб – і державних, і недержавних, вельми характерні внутрішні чвари, суперництво, недостатній контроль з боку керівництва, бажання розширити свої права за межі розумного, слабка координація з іншими підрозділами фірми, а іноді і непотрібне дублювання.

Із цими хворобами можна справитися тільки шляхом підвищення якості управління, більшою підзвітністю, поліпшенням координації, більш ретельним підходом до підбору кадрів та проведення оперативних заходів.

У цьому плані важливе створення працездатного іміджу СБ. Процес цей важкий і досить тривалий. Імідж служби безпеки особливо важливий при формуванні морального духу співробітників служби безпеки, який, у свою чергу, значно залежить від того, як їх сприймають друзі й опоненти.

Витрати на систему конкурентної розвідки, як і на інші структурні підрозділи, плануються в рамках бюджету підприємства з розбивкою за відповідними статтями. Окремі статті витрат можуть не деталізуватися або бути записані як під проведення маркетингових досліджень, рекламних або консалтингових послуг. Повинні бути визначені посадові особи, які мають право виділяти конкретні суми на оперативні витрати, і організована сувора система контролю за дотриманням фінансової дисципліни. Будь-який звіт з проведеної операції, яка вимагала затрат, в обов’язковому порядку повинен супроводжуватися фінансовим звітом, який затверджується лише після його вивчення та оцінки компетентними особами.

6.4. Загальні положення планування роботи конкурентної розвідки

Починаючи будь-яку роботу, необхідно мати хоча б загальне уявлення про те, що і як потрібно робити. Без такого розуміння замість роботи може вийти хаотичний набір дій, що ніяк не наближує до мети. Саме для усвідомлення що, як, у якій послідовності потрібно робити і слугує планування. Що таке планування взагалі? Це системне уявлення послідовності дій із зазначенням необхідних ресурсів для здійснення кожного етапу. Під ресурсами потрібно розуміти як фінанси і час, так людські ресурси і матеріальні засоби. Як здійснювати планування такої слабо матеріалізованої і формалізованої діяльності, як конкурентна розвідка? Питання непросте. Для розуміння суті проблеми необхідно трохи розібратися в особливостях процесу забезпечення та аналізу інформації. Зупинимося на таких нюансах.

Планування роботи такої системи, як конкурентна розвідка пов'язане з кількома особливостями:

– як правило, у процесі роботи виникають нові завдання, що вимагають негайного реагування;

– неможливо, навіть у першому наближенні визначити заздалегідь обсяг робіт з того чи іншого питання.

А повноцінне планування, як уже зазначалося, має на увазі не тільки постановку цілей, контроль ходу виконання і досягнення мети, але і установку термінів та їх дотримання, а також витрати інших ресурсів (зокрема фінансових). Саме з термінами і з фінансами, у світлі зазначеного вище, виникає найбільша проблема. Простий приклад. Один з елементів планування – це планування ресурсів. Наприклад, необхідно швидко зрозуміти стан справ на деякому суб'єкті господарювання. З джерел – тільки інтернет, причому без сайтів з базами даних. Задача максимально спрощена. Ви формуєте запит у пошуковій системі і вже на цьому етапі не знаєте, скільки видасть вам посилань пошукова система Google, а значить скільки потрібно буде переробити інформації.

Виходячи з цього повноцінно планувати роботу конкурентної розвідки можна тільки на стратегічному рівні, і то з деякою часткою ймовірності. Можна планувати заходи без витрат на їх здійснення (час, гроші тощо) і не більше того. Заздалегідь можна тільки припустити перші кроки з вивчення, але не більше того. Але ці кроки потрібно визначати й опрацьовувати. Планування роботи конкурентної розвідки навіть в урізаному вигляді має важливе значення. Тільки визначивши куди і як йдемо, можна зрозуміти, яка інформація нам потрібна і де її брати.

6.5. Стратегічне планування у конкурентній розвідці

Для ефективного отримання потрібної вам інформації необхідно вибрати бази для спостереження, тобто джерела, з яких буде братися інформація (джерела, за якими необхідно спостерігати). Ці бази (джерела) визначаються насущними потребами, тобто цілями і завданнями фірми, що визначаються залежно від генеральної мети компанії.

Безумовно, що основною метою будь-якої комерційної компанії є отримання прибутку. А місія компанії ні що інше як ідеологія, можна сказати своєрідний PR.

Тому не можна плутати місію з дійсною метою компанії. При цьому для вас важливо не те, що компанія планує отримувати прибуток, а те, як компанія планує отримувати прибуток.

У загальних рисах планування роботи конкурентної розвідки залежно від планів компанії має такі етапи:

1) описується мета діяльності компанії (максимально повно) і її тактичні цілі на даному етапі (тобто як буде досягнута основна мета);

2) визначаються потреби (виявляються всі фактори, які впливають або можуть вплинути на компанію);

3) складаються бази спостереження (список інформації, необхідної для прийняття рішень);

4) визначаються джерела інформації;

5) визначаються способи отримання інформації.

Дещо іншим підходом до планування роботи конкурентної розвідки є планування залежно від ключових факторів успіху (КФУ). Цю методику пропонують використовувати співробітники РТПКР у своїй методичній розробці з курсу «Конкурентна розвідка» Консалтингового центру «Лекс» – «Ділова і конкурентна розвідка». Розроблена ця методика на основі роботи А. Томпсона і А. Стрікленд «Стратегічний менеджмент», які в тому числі класифікували чинники успіху компаній і виділили звичайні і ключові. Відмінність такої методики від попередньої незначна і, в кінцевому рахунку, результатом планування за цією методикою будуть ті ж бази спостереження та способи отримання інформації. Тому етапи визначення баз спостереження і способів отримання необхідної інформації розглядати не будемо, а зупинимося на способах визначення самих КФУ.

Виявлення КФУ проводиться за допомогою спілкування з керівництвом компанії та персоналом. При спілкуванні необхідно акцентувати увагу співрозмовника саме на чинниках, що максимально позитивно або негативно впливають на компанію. Ключові фактори успіху – головні визначники фінансового і конкурентного успіху на конкретному ринку. Зазвичай для галузі характерні три–чотири таких фактори, а з них один–два найбільш важливі, і завданням конкурентної розвідки є їх виділення.

Навіть просто розпитуючи, що з перерахованого найбільш важливо для компанії, можна отримати більш-менш чітку картину. Знання КФУ допомагає розставити за пріоритетами великі обсяги потенційної інформації, що буде збиратися.

6.6. Оперативне планування у конкурентній розвідці

Набагато складніше справа йде з оперативним плануванням. Стосовно конкурентної розвідки під оперативним плануванням необхідно розуміти планування в рамках конкретного проекту. Це може бути вивчення якоїсь організації або людини, або щось подібне. У цьому випадку знову ж говоримо тільки про передбачувану послідовність дій для досягнення результату, а іноді про

можливі ресурси, які знадобляться. Наприклад, необхідно з'ясувати, яких дій можна чекати від нового комерційного директора основного конкурента вашої компанії в разі проведення вами якоїсь маркетингової акції. Для цього потрібно розуміти:

1) що і яким чином впливає на прийняття ним рішень;

2) як він вів себе в аналогічних ситуаціях.

Для відповіді на зазначені питання необхідно вивчити об'єкт інтересу. Для нашого прикладу напрями для вивчення можуть виглядати таким чином:

– ділова репутація;

– кредитна історія;

– досвід роботи;

– освіта;

– зв'язки;

– взаємовідносини з керівництвом та підлеглими;

– способи комунікацій, що використовуються, тощо.

Далі вже визначаємо, де ця інформація може бути взята і яким способом. Наприклад, інформація за напрямом «ділова репутація» може бути отримана з преси, якщо об'єкт досить відомий, від партнерів по бізнесу, від клієнтів, від конкурентів. Після чого визначаємо всю цікаву для нас інформацію, яку можна отримати у вибраних джерелах.

Такий план схожий на «дерево цілей» – схему, що показує розподіл загальних (генеральних) цілей плану на підцілі, потім останніх – на підцілі наступного рівня тощо. До досягнення рівня «елементарних» цілей.

6.7. Тактичне планування у конкурентній розвідці

Тактичне планування – це планування проведення конкретних заходів. Наприклад (ґрунтуючись на попередньому прикладі) визначили, що дані щодо досвіду роботи можемо отримати з таких джерел:

– трудова книжка об'єкта;

– база даних податкової інспекції;

– база даних пенсійного фонду;

– знайомі і родичі;

– резюме, опубліковані в інтернеті і розіслані кадровим агентствам;

– сам об’єкт вивчення та ін.

Після вивчення можливостей по роботі із зазначеними джерелами визначили, що найбільш прийнятним (достовірність, швидкість, ціна або ще щось) є резюме об’єкта, які він залишив в інтернеті і в кадрових агентствах. Ось тут підходимо до тактичного планування. А точніше до планування заходів щодо отримання резюме. Загальна схема планування така ж як і на оперативному рівні. Спочатку визначаємо, де воно може зберігатися. У нашому випадку це сайти з пошуку роботи та кадрове агентство. Далі визначаємо, як отримати доступ. Із сайтами з пошуку роботи зрозуміло – прямий пошук в інтернеті. А ось кадрове агентство вимагає окремої розмови. Як отримати резюме людини, яка цікавить вас з кадрового агентства? Точніше, навіть не резюме, а дані з місця роботи. Абсолютно легальним способом – подати заявку на пошук співробітника з відповідними характеристиками. Безумовно, в кожному кадровому агентстві свої особливості роботи, свої правила тощо. І їх потрібно враховувати.

6.8. Оцінка роботи підрозділу конкурентної розвідки

Поступово сучасні бізнесмени приходять до розуміння необхідності в компанії підрозділу конкурентної розвідки. Але коли є структура, що бере участь у роботі компанії, рано чи пізно виникає питання про контроль якості її роботи.

На перший погляд нічого складного, але це тільки на перший – варто задуматися і розумієш, що не все так просто, особливо коли починаєш продумувати конкретні критерії оцінки роботи як окремих співробітників підрозділу, так і служби в цілому. Такий стан справ пов’язаний з особливостями підрозділу конкурентної розвідки як структурного підрозділу компанії, так і з особливостями самих співробітників цього підрозділу.

Оцінка за допомогою коефіцієнтів. Спочатку розробки механізму оцінки ефективності підрозділу конкурентної розвідки за

допомогою коефіцієнтів розробляють самі коефіцієнти. Вони повинні бути орієнтовані на кінцевий результат роботи конкурентної розвідки з конкретного напрямку.

Коефіцієнт якості відбору кандидатів (Кя), – це відношення між кількістю співробітників, звільнених за шахрайство (або підозра в шахрайстві) з числа прийнятих за досліджуваний період (З) до загального числа прийнятих на роботу за цей період (П):

$$Кя = З / П. \quad (6.1)$$

Ідеальний стан даного коефіцієнта – 0, а чим він вищий – тим нижче якість роботи підрозділу КР. Коефіцієнт, який дорівнює «1», свідчить про повну некомпетентність КР у цій області. Але застосовувати такий коефіцієнт у чистому вигляді не можна, як і інші. Наприклад, факт шахрайства зафіксували, особу не виявили, відповідно У = 0, отже Кя = 0, а КР при цьому може і не працювати взагалі.

Рівень втрат на одного прийнятого працівника (Вк), – це відношення загальних втрат від умисних дій персоналу (Р) за досліджуваний період до загального числа прийнятих за цей період працівників (П):

$$Вк = Р / П. \quad (6.2)$$

Як і в попередньому випадку найкращий показник 0 і чим ближче до 0 цей коефіцієнт, тим вища якість роботи КР. Цей коефіцієнт працює тільки щодо перевірки кандидатів, адже втрати можуть бути, а нових співробітників взяли сотню – у результаті на одного в загальному виходить і невелика сума.

Для оцінки ефективності роботи з клієнтами і партнерами пропонується такі показники:

Коефіцієнт якості перевірки партнерів (Кп) обчислюється як відношення між кількістю партнерів, які вчинили шахрайство, з числа тих, з ким почали роботу за досліджуваний період (А) до загального числа партнерів, з якими розпочато роботу за цей період (В):

$$Кп = А / В. \quad (6.3)$$

Найкращий показник – 0, а чим він вищий – тим нижче якість роботи служби безпеки. Кп = 1 свідчить про повну некомпетентність КР у цій сфері.

Рівень втрат на одного партнера (Сп) розраховується як відношення між загальними втратами від зловмисних дій партнерів (Г) за досліджуваний період до загального числа партнерів, з якими розпочато роботу за цей період (Д):

$$Сп = Г / Д. \quad (6.4)$$

Ідеальний стан – 0, чим ближче до 0 цей коефіцієнт, тим вища якість роботи КР.

Експертна оцінка. Суть цього методу зводиться до того, що в компанії виділяють деяку групу фахівців (зазвичай ТОП менеджерів), так чи інакше пов'язаних з роботою підрозділу конкурентної розвідки. Вони стають експертами, які оцінюють роботу розвідпідрозділу. Після закінчення звітного періоду кожен з експертів оцінює роботу підрозділу за деякою умовною шкалою (наприклад від 0 до 5). Після цього знаходять середній показник, який і є оцінкою роботи підрозділу за цей період, і залежно від нього приймають рішення про рівень компетенції, ефективності і, відповідно, преміювання. Складнішим, але водночас і більш точним методом є метод «BARS».

Оцінка за сукупними показниками.

Інший спосіб оцінки якості роботи КР – оцінка за сукупністю показників. Його основу складає розроблена в компанії система показників, яка може включати в себе:

– об'єктивні вимоги – наприклад зовнішній вигляд співробітника (особливо якщо це впливає на якість виконання обов'язків), стан робочого місця, трудова дисципліна (прогули, запізнення, порушення) тощо;

– знання теорії та практики – досягається тренуванням і навчанням (перевіряється атестаційною комісією або безпосереднім керівником) – суб'єктивно, однак хороше відпрацювання навичок;

– загальні результати роботи сектору компанії, що розроблюється (тобто розкрадання – зниження показника, виявлення порушника – підвищення показників);

– непланові перевірки – використання «навчальних» порушників тощо. Можна до кожного з перерахованих критеріїв «прив'язати» частину зарплати і вийде цікавий спосіб стимулювання.

6.9. Система конкурентної контррозвідки суб'єкта господарської діяльності

Розглянемо роботу підрозділу конкурентної контррозвідки служби безпеки господарюючого суб'єкта, що включає в себе виявлення, попередження, припинення спроб інфільтрації і вербування агентури конкурентами, партнерами і кримінальними структурами, запобігання витоку конфіденційної інформації про діяльність підприємства з боку його співробітників, партнерів і клієнтів, профілактичну перевірку лояльності його співробітників, службове розслідування фактів підроблення та розкрадань, оперативне прикриття персоналу, будівель і об'єктів підприємства.

Поряд з вищеперерахованим підрозділ контррозвідки має приділяти достатню увагу попередженню виникнення в колективі підприємства негативних процесів. Це можуть бути: трудові конфлікти з адміністрацією, загострення міжнаціональних відносин, загрози страйків, групові порушення громадського порядку тощо.

Однак слід ще раз нагадати, що служба безпеки підприємства не може і не повинна підміняти собою правоохоронні органи, і при виявленні ознак злочину, що готовиться чи вчинений, необхідна обов'язкова взаємодія з органами внутрішніх справ, СБУ та прокуратури.

У практичній роботі контррозвідувального підрозділу служби безпеки підприємства можуть використовуватися два основних принципи роботи – об'єктовий і лінійний. Можливий і комбінований підхід, коли на співробітника СБ покладено завдання не тільки оперативного прикриття структурних підрозділів підприємства, а й закріплена конкретна лінія, допустимо, робота з профспілковою організацією.

Основою повсякденної контррозвідувальної роботи є така формула: інтуїція – фактичне підтвердження – дія. У контррозвідці будь-яка можлива подія тлумачиться як неминуча. Не можна відкидати версію, якою б неймовірною вона не здавалася, не проаналізувавши всіх можливих варіантів її розвитку. У божевільному повороті сюжету криється набагато більше здорового глузду, ніж у продуманому і логічно обґрунтованому ході.

При проведенні заходів контррозвідувального характеру ніколи не варто поспішати робити висновок про те, що та чи інша дія об'єкта оперативного інтересу носить підозрілий характер, і до певного моменту краще вважати його просто незрозумілим. Як правило, у процесі подальшої перевірки все ставало на свої місця і вчинок цілком з'ясованим, для цього необхідні були тільки час і певні зусилля.

6.10. Кадрова робота КР

У наші дні уявлення про професію співробітника СБ у більшості людей часто формується з детективних романів і пригодницьких фільмів. На жаль, більшість з них дає викривлену картину цієї важкої і невдячної роботи.

Діяльність співробітників СБ проходить в умовах, що відрізняються високою емоційною напруженістю. Тому хороший оперативник повинен бути сильним не тільки фізично, а й морально. Якщо людина фізично здорова, це допомагає їй долати фізичні навантаження, більше того, дає можливість підходити до складних проблем, оцінюючи їх з граничною ясністю, незалежно від того – вирішуються вони чи ні.

Функціонування будь-якої спецслужби, як державної, так і недержавної, неможливе без залізної дисципліни.

Найефективнішим способом вирішення завдання з підвищення кваліфікації молодих працівників без відриву від виробництва може стати «робота в парі», тобто коли новачок прикріплюється до досвідченішого співробітника. Ймовірність «наламати дров» у цьому випадку значно знижується. Крім того, при роботі в парі відбувається так званий мультиплікативний

ефект, коли «ветеран» передає свій багатий оперативний досвід «молодому», а той, в свою чергу, консультує його щодо роботи з комп'ютерною технікою і новими інформаційними технологіями.

Ще одним ефективним способом підвищення професіоналізму співробітників є регулярна ротація кадрів: час від часу співробітники повинні брати участь у діяльності своїх колег і хоча б у загальних рисах уявляти собі напрям їх роботи. Життя вже неодноразово доводило, що універсали, здатні робити все однаково добре, у природі зустрічаються досить рідко. Але прагнути до взаємозамінності співробітників з мінімальним відривом їх один від одного в знаннях і уміннях життєво необхідно.

Тому оцінка професійної придатності працівника служби безпеки підприємства повинна враховувати соціальну, реконструктивну, організаційну, комунікативну і пошукову сторони діяльності, в яких реалізуються особисті якості, навички і уміння, що забезпечують успіх в його роботі, а також його інтелектуальний рівень.

Сьогодні працівник розумової праці, співробітник СБ належить саме до цієї категорії, продає власникам підприємства не стільки свою здатність до праці, скільки конкретні результати своєї інтелектуальної діяльності. Така обставина відображає зростаючу залежність сучасного підприємства від його персоналу (природно, не тільки співробітників підрозділів безпеки), сьогодні багато компаній вже не можуть з легкістю замінити одного працівника іншим, так як саме інтелектуальні здібності складових їх особистостей слугують запорукою виживання та успіху на ринку.

У зв'язку з цим керівництво СБ повинно бути в курсі всіх змін у настрої особового складу та відслідковувати найменші ознаки невдоволення.

Ну а якщо звільнення неминуче, то здебільшого буває дешевше відпустити співробітника і залишитися з ним в нормальних відносинах, ніж утримувати його до останнього, змушуючи тим самим піти, голосно грюкнувши дверима.

До речі, іноземці придумали досить ефективні ліки від звільнень через незадоволеність своїм становищем. Якщо в результаті тестування або співбесіди перед прийомом на роботу

з’ясовується, що рівень підготовки і знань претендента значно перевищує необхідний для виконання його функціональних обов’язків, а в найближчому майбутньому більш значущих вакансій на підприємстві не передбачається, то здобувачу, незважаючи ні на що, ввічливо відмовляють.

6.11. Етичні проблеми ведення конкурентної розвідки

Конкурентна розвідка – складова корпоративної культури ведення сучасного бізнесу.

Конкурентна розвідка є потужним інструментом дослідження ринку та конкурентного середовища, і сьогодні є дисципліною, що бурхливо розвивається, яка виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних дисциплін. Конкурентна розвідка займається збором та аналізом інформації про конкурента (власне розвідкою), захистом своєї інформації (промислова контррозвідка), а також проведенням спеціальних операцій (наприклад захистом іміджу підприємства та керівника, протидії «чорному» PR тощо).

Основна відмінність конкурентної розвідки від промислового шпигунства – пошук і отримання всієї необхідної інформації виключно законними (з точки зору норм існуючого права) методами.

Особливо актуальна етична проблема при роботі в мережі «Інтернет». Мережеве співтовариство живе за своїми законами, яких необхідно дотримуватися. Хоча ці закони не регламентовані, «де-факто» вони вже існують.

При веденні розвідки в мережі та проведенні PR-акцій (тобто виконанні функцій конкурентної розвідки) необхідно виконувати певні правила, зокрема при зборі ділової інформації не видавати себе за іншу особу або організацію (зареєструвавшись під чужим, але відомим ім’ям); не займатися збором 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.

Етично це? На це запитання немає однозначної відповіді у професіоналів конкурентної розвідки. Якщо метод збору інформації легальний, чи завжди він відповідає прийнятим етичним нормам? Усе залежить від середовища виховання співробітника конкурентної розвідки. Люди, що вийшли з урядових служб, наприклад колишні оперативники ЦРУ, часто думають і діють тільки з точки зору «букви закону».

Якщо їх дії не виходять за рамки чинного законодавства, то вони вважають їх нормальними. Однак люди, що працюють у розвідці, виховані в академічному корпоративному середовищі, оцінюють свої вчинки, виходячи з інших принципів, наприклад, прагнучи не потрапити на сторінки скандальної хроніки.

Більшість професіоналів, що працюють у сфері конкурентної розвідки, не буде відновлювати чи досліджувати «сміття» інших організацій і обманювати людей під видом прийому на роботу. Вони вважають таку поведінку неетичною і в їхньому колі неприйнятною.

Етичні міркування стають також надзвичайно важливими в міру того, як компанія розширює свій бізнес і починає ділові контакти з представниками зарубіжних країн. Загальноприйняті стандарти ділової поведінки в різних країнах різні. Наприклад, у деяких країнах абсолютно легальна дискримінація при прийомі на роботу за ознаками статі. В інших країнах цивільні службовці очікують винагороди за те, що представляють вам офіційні документи. Ця практика також відрізняється від розвинених європейських і північноамериканських норм ведення бізнесу.

Слідування етичним нормам є не тільки правильним з моральної точки зору, але й економічно вигідно. Можливо, найважливіша причина, чому треба слідувати етичним нормам поведінки, полягає в тому, що така поведінка вбереже вашу фірму від судового розгляду та пов’язаних з ним витрат.

Для правильної організації своєї діяльності компанії потребують власного набору етичних правил – своєрідного кодексу поведінки. Нижче перераховані основні стандарти поведінки, пов’язані зі збором інформації.

Оскільки багато менеджерів усе ще вважають, що конкурентна розвідка пов'язана з чимось непорядним, абсолютно необхідно, щоб керівник підрозділу конкурентної розвідки представив директору компанії Етичний кодекс конкурентної розвідки, який був би складовою частиною Етичного кодексу компанії (якщо він існує).

Насправді специфіка кодексу КР повинна полягати в тому, що в ньому вказуються види інформації, які можна збирати і які не можна збирати, і наводяться дозволені й недозволені методи збору інформації.

Кодекс також повинен включати положення про поведінку співробітників КР при випадковому отриманні забороненої інформації, наприклад конфіденційних заміток або особистих листів.

Протягом тривалого часу прихильники етичної поведінки стверджують, що порушення норм моралі і зниження етичних стандартів суспільства призведе до величезних витрат на забезпечення його безпеки. Як аргумент висувається теза, що якщо повсюдно етичні стандарти погіршуються, бізнесменам доведеться більше платити, щоб захистити себе від агресивної тактики поведінки конкурента, яка може стати загальноприйнятою нормою поведінки в діловому світі, і тоді превентивні заходи можуть виявитися досить дорогими.

Відповідною аналогією може бути та ціна, яку суспільство платить через те, що не дає всім дітям правильного виховання з дитинства. Суспільству доводиться затрачати величезні кошти на утримання у в'язниці злочинця та усунення наслідків його злочинів, причому ці кошти значно більше, ніж потрібні були б на виховання законослухняного громадянина.

Можна зробити висновок, що якщо в діловому співтоваристві буде стрімко поширюватися неетична поведінка, то у вищого керівництва не буде іншого виходу, ніж обмежити інформацію для своїх співробітників.

Для збору необхідної інформації немає необхідності порушувати Етичний кодекс. Навіть для цієї молодої дисципліни – конкурентної розвідки – діють старі істини. Одна з них свідчить: «85 % інформації, яка вам необхідна, перебуває у громадському

користуванні. Інші 15 %, можливо, вам і не будуть потрібні ніколи». Деякі аналітики говорять про 90 %.

Приватні служби та самостійні консультанти КР повинні також оголосити, які види діяльності їм дозволені, а які заборонені і засуджуються ними. Наприклад, провідна американська компанія у сфері конкурентної розвідки Fuld & Company опублікувала свої власні етичні правила поведінки, названі «Десять заповідей легального збору розвідувальної інформації». За цими заповідями співробітники компанії не повинні:

– брехати, коли називаються;

– порушувати офіційну генеральну лінію вашої компанії;

– записувати на диктофон розмову із співрозмовником без його дозволу;

– пропонувати хабара;

– встановлювати прослуховуючі пристрої;

– навмисно вводити співрозмовника в оману під час переговорів;

– отримувати від конкурента і передавати йому цінну конфіденційну інформацію;

– поширювати дезінформацію;

– красти промислові секрети;

– свідомо тиснути на співрозмовника з метою отримання необхідної інформації, якщо це може нанести шкоду його життю або репутації.

Нарешті вищий управлінський персонал повинен стежити за тим, щоб етичні норми дотримувалися не тільки в конкурентній розвідці, а й в самій компанії в цілому.

Завдання для самостійної роботи

Ситуаційне завдання 1

Ви – начальник служби економічної безпеки підприємства. Вас викликав генеральний директор ТОВ «Ромашка» та поставив завдання розробки системи конкурентної розвідки та контррозвідки на підприємстві.

Ваші пропозиції щодо виконання завдання.

Ситуаційне завдання 2

Ви начальник СЕБ. Складіть приблизну структуру служби безпеки.

Ситуаційне завдання 3

Ви начальник служби безпеки. Керівництвом схвалено рішення про звільнення співробітника фірми, що працював з конфіденційною інформацією.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання 4

Підприємець купив підприємство в регіоні. Призначив вас начальником СЕБ. Потрібно вирішити питання з комплектацією СЕБ.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання 5

Виробничо-комерційна фірма «Антошка» вирішила створити СЕБ для захисту своїх інтересів. Вас запросили створити СЕБ і організувати її роботу для вирішення таких завдань:

– фізичної охорони приміщень і захисту керівників;

– інженерного захисту офісу й виробничих приміщень;

– технічного захисту комерційної таємниці фірми;

– інформаційного висвітлення діяльності партнерів і конкурентів, у тому числі закордонних.

Які підприємства й організації ви хотіли б залучити до роботи? Які питання ви припускаєте з ними вирішити?

Ситуаційне завдання 6

Ви начальник служби безпеки фірми. Керівництво призначило службову нараду в спеціальному приміщенні для їх проведення, передало вам список осіб, запрошених на переговори.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання 7

Ви начальник служби безпеки фірми. До вас надійшли відомості про те, що начальник відділу охорони за даними

досліджень на поліграфі можливо причетний до розкрадання коштовної продукції (нестійкі або сумнівні дані досліджень).

Ваші дії?

Ситуаційне завдання 8

Обґрунтуйте особисті мотиви видачі інформації?

Ситуаційне завдання 9

Ви, начальник служби безпеки, одержали первинні, неперевірені відомості про витік інформації з наради в захищеному приміщенні.

Ваші дії?

Ситуаційне завдання 10

Ви начальник служби безпеки фірми. До вас надійшли відомості про те, що касир фірми непорядна людина.

Ваші дії з його перевірки?

Перелік питань для самоконтролю

1. Що розуміють під терміном «система конкурентної розвідки»?
2. Які цілі і функції системи конкурентної розвідки підприємства?
3. Назвіть організаційні принципи системи конкурентної розвідки підприємства.
4. Які особливості планування роботи КР?
5. Назвіть етапи планування роботи КР.
6. Що таке планування роботи КР по ключових факторах успіху?
7. Назвіть види планування роботи КР.
8. Як здійснюється оцінка роботи підрозділу КР? Методи оцінки.
9. Що таке система конкурентної контррозвідки суб'єкта господарської діяльності?

10. Що являє собою модель системи контррозвідувального забезпечення промислового підприємства.

11. Які основні принципи роботи контррозвідувального підрозділу?

12. Сутність принципів роботи контррозвідувального підрозділу.

13. Які вимоги пред'являють до співробітника СБ суб'єктів господарської діяльності?

14. Що таке етичний кодекс співробітника СБ?

15. Назвіть основні принципи етичного кодексу співробітника СБ.

Список рекомендованих джерел

1. Живко З. Б. Конкурентна (ділова) розвідка в системі економічної безпеки: монографія / З. Б. Живко. – Львів: АПРІОРІ, 2008. – 192 с.

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

3. Копитко М. І. Менеджмент інформаційних ресурсів та інформаційна безпека підприємств: навч.- метод. посібн. / М. І. Копитко. – Львів: Ліга-Прес, 2016. – 172 с.

4. Информационное обеспечение стратегического управления и планирования. – Стратегическое управления и планирования [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://www.stplan.ru/articles/theory/stplinfo.htm.

5. Загальні аспекти розвитку конкурентної розвідки в Україні / І. К. Андріанова, Л. Я. Боборикіна, І. В. Гончаренко // Культура народов Причерноморья. – 2012. – № 252. – С. 79–81.

6. Товариство аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://scip.org.ua.

7. Ткаченко Т. П. Економічне шпигунство як дестабілізуючий фактор розвитку підприємницької діяльності в Україні / Т. П. Ткаченко, Р. В. Панасюк // Сучасні проблеми економіки і підприємництво – 2015. – № 16. – С. 202 – 207.

8. Черкашина М. В. Конкурентна розвідка та консолідація маркетингової інформації в системі менеджменту інтегрованих корпоративних структур / М. В. Черкашина, М. О. Науменко // Бізнес Інформ – 2013. – № 8. – С. 357–361.

9. Киряев Л. Что будет завтра? [Электронный ресурс] / Л. Киряев // Технологии разведки для бизнеса. – Режим доступа: http://www.it2b.ru.

10. InfoWatch / Интеллектуальные решения по защите информации [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.infowatch.ru.

11. Конкурентна розвідка та контррозвідка: навч. посібник / В. В. Кирій, В. С. Солодкий, В. О. Тімофєєв. – Харків: ХНУРЕ, 2015. – 380 с.

12. Розвідувальний цикл обробки інформації [Електронний ресурс] // Competitor Analysis – A Brief Guide The Basic Principles of Competitive Intelligence. – Режим доступу: http://www.scip.org/Library/intell _cycle.pdf.

ТЕМА 7
МІЖНАРОДНІ КОРПОРАЦІЇ ЯК СУБ'ЄКТ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ

7.1. Зміни в масовій та індивідуальній свідомості громадян у ставленні до розвідувальної діяльності.

7.2. Загальна характеристика організаційно-правового статусу ТНК.

7.3. Ознаки ТНК та їх класифікаційна характеристика.

7.4. Міжнародно-правові засади регулювання діяльності ТНК.

7.5. Організаційні аспекти системи забезпечення безпеки ТНК та інших недержавних підприємницьких структур.

7.6. Тенденції у конкурентній боротьбі з публічною владою держав і тактичні особливості реалізації ТНК розвідувальних програм.

7.7. Інформаційно-психологічне протиборство навколо визначення правового суб'єктивного статусу ТНК у міжнародних відносинах.

Завдання для самостійної роботи.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованих джерел.

7.1. Зміни в масовій та індивідуальній свідомості громадян у ставленні до розвідувальної діяльності

Бурхливий розвиток відкритих інформаційно-телекомунікаційних систем *(далі – ВІТКС*) і мережних технологій можна розглядати як безсумнівне благо для людства. Це зовсім інший підхід до роботи з інформацією як з погляду можливостей її одержання та обробки, так і з погляду можливостей обміну цією інформацією практично з необмеженою кількістю абонентів. Чи давно папір, що виходить з надрукованим текстом з факсимільного апарату, викликав подив? Нині мало кого здивуєш можливостями інтернету та інших інформаційно-телекомунікаційних технологій.

Проте новітні досягнення в інформаційно-телекомунікаційній сфері, психології та інших галузях наук, як правило, беруться на озброєння спецслужбами для використання їх у заходах таємних операцій щодо об'єктів розвідувальних спрямувань.

Саме з цієї причини бурхливий розвиток ВІТКС і мережних технологій спричинив можливість могутнього як прихованого, так і відкритого впливів на свідомість не лише окремих людей чи груп, а й суспільства в цілому.

З одного боку, йдеться про можливу ідеалізацію ВІТКС і мережних технологій аж до їхнього обожнювання. У свідомості деяких людей формується думка, що роль людини у вирішенні найбільш складних і відповідальних проблем зведена нанівець, що управління всіма процесами в сучасному суспільстві може здійснюватися винятково за допомогою ВІТКС і мережних технологій. Тільки на перший погляд у такому випадку для зміни свідомості немає нічого небезпечного. Насправді як у бізнесі, так і в суспільних процесах неможливо вирішувати абсолютно всі проблеми тільки за рахунок ВІТКС і мережних технологій. Заниження у свідомості ролі людського чинника може призвести до формування комплексу неповноцінності та сформувати стійку залежність від сучасних телекомунікаційних технологій.

Саме це розуміють фахівці спецслужб, тому поряд із розвитком розвідувальних технологій із застосуванням новітніх науково-технічних досягнень активно удосконалюється методика застосування особливо політичною розвідкою агентурних (тобто людських) засобів під час проведення складних оперативних інформаційно-психологічних заходів у межах таємних операцій щодо конкурентів, супротивників і навіть партнерів.

Зворотною стороною зазначеного процесу може бути також сформованість зайвої довіри до інформації, яка надходить для ухвалення рішення, отриманої з використанням ВІТКС і мережних технологій. Уже нині світова практика має чимало сумних прикладів, коли технічні збої призводили або до прийняття неадекватних, неправильних рішень, або до паралічу систем управління всілякого рівня.

Залежність від якості ВІТКС і мережних технологій також очевидна, коли великі обсяги інформації, необхідні для аналізу,

перед прийняттям того чи іншого рішення розміщені винятково в електронному вигляді, оскільки будь-який збій може призвести не лише до перекручування, а й до фізичної втрати необхідної інформації. Якщо до цього додаються спрямовані таємні підривні дії іноземних спецслужб, то природні проблеми ще більше ускладнюються.

Усвідомлення цієї обставини формує у деяких людей страх перед ВІТКС і мережними технологіями. Це іноді призводить до формування стійкого небажання користуватися можливостями ВІТКС і мережних технологій, що на кілька порядків знижує ефективність управління, особливо систем безпеки держави.

Ще один аспект порушеної проблеми не може не представляти інтересу для безпекознавців. Йдеться про зміни у свідомості людей, пов'язаних із формуванням стійкого уявлення про те, що вони можуть робити проникнення у сферу професійного, політичного, громадського і особистого життя як тільки їм цього заманеться. З одного боку, це спроба задоволення хворобливої цікавості, з іншого − усвідомлення практичної безкарності за це, а з третього − формування переконання власної винятковості та значимості, що нерідко веде до серйозних психічних захворювань.

Фахівці зі спеціальних інформаційно-психологічних операцій інформаційних війн вважають, що відбувається деяка трансформація визначених принципів моралі та етики. Насправді можливості сучасних інформаційно-телекомунікаційних мереж і мережних технологій у деяких людей і цілих співтовариств формують думку про вседозволеність і безкарність. Чим далі це буде продовжуватися, тим глибше такі зміни будуть відбуватися. А це призводить до бажання у фахівців зі спецслужб організовувати і здійснювати таємні операції з маніпулювання професійною діяльністю і особистим життям окремих людей, так і суспільними процесами на державному і міждержавному рівнях на «умові оперативної доцільності», в тому числі й з вигідного прихованого впливу не лише на перших осіб і населення іноземної держави, а й власної держави, як це сталося свого часу з «касетними скандалами» у США, Україні тощо.

7.2. Загальна характеристика організаційно-правового статусу ТНК

Аналіз діяльності ТНК показує, що їхні прямі капіталовкладення є важливим чинником у розвитку економіки багатьох держав. Так, промислово розвинені країни, зокрема США, ФРН, Швейцарія, Великобританія, Нідерланди, Швеція, *є інвесторами.* Проте Іспанія, Португалія, частково Італія, Греція вважаються *країнами, які приймають інвестиції.* Використання ТНК як форми діяльності дозволяє отримувати високий прибуток у державах з порівняно низькими податковими ставками, а в тих країнах, де податки високі, зосереджувати менший за обсягом прибуток.

Сучасний глобалізований світ характеризується тим, що здійснення господарської діяльності обумовлюється переважним виходом суб'єктів господарської діяльності за межі території і юрисдикції правової системи однієї держави; одночасною поступовою втратою державою свого статусу головного суб'єкта міжнародних правовідносин і підвищенням ризику втратити навіть монопольного статусу суб'єкта міжнародного публічного права, властивого лише суверену − державі. На міжнародній арені все голосніше заявляють про себе «нові геополітичні, геоекономічні та геостратегічні гравці». Зрівнявшись за своїм економічним потенціалом, а в деяких випадках навіть перевищуючи сукупний потенціал певних коаліцій держав, саме наддержавні, неурядові та недержавні структури і організації все настирливіше заявляють про свої претензії на аналогічний з державами політико-правовий статус. Саме ця риса притаманна нинішнім транснаціональним корпораціям *(далі – ТНК)* − найвпливовішим учасникам міжнародної економічної конкуренції, визнаним безпекознавцями суб'єктам підприємницької розвідувальної діяльності, як наслідок − найактивнішим суб'єктам інформаційно-психологічних відносин.

Перше уявлення про ТНК як категорію можна одержати через з'ясування значення слів «корпорація» і «транснаціональна». *Корпорація* – пізньолатинське слово, яке означає певні об'єднання, спілки, що створюються для досягнення певних цілей.

Коли вживають слова «транснаціональне», «транснаціональний», то під ними розуміють щось таке, що виходить за межі однієї держави, пов'язане з міжнародною або регіональною діяльністю, але не має визначеної державної приналежності. Отже, можна сказати, що *ТНК – це відповідні об'єднання, спілки, діяльність яких не обмежена рамками однієї нації або держави.*

Як правило, ТНК створюються в межах функціонування світового господарства. Вони не лише певною мірою підривають суверенітет держав, що розвиваються, та низки провідних індустріально розвинених, а й посягають на їхні національні інтереси та безпеку.

7.3. Ознаки ТНК та їх класифікаційна характеристика

Виходячи із самого визначення та сутності ТНК, їм притаманні такі ознаки:

1) економічно єдина система;

2) група юридичних осіб − самостійних підприємств − суб'єктів господарювання;

3) керівництво і контроль здійснюється з єдиного центру (головного офісу, за місцем дислокації якого найчастіше може визначатися національність ТНК);

4) корпорація, будучи сукупністю юридичних осіб різної «національності» та інших утворень, наділених правосуб'єктністю за законами різних держав. Проте навіть так звана «національно-державна» належність материнської компанії (центрального офісу) не створює підстав для того, щоб законодавство країни її базування поширювалося на діяльність своїх відокремлених підрозділів − дочірніх товариств, філій та відділень, що розташовані на території інших держав;

5) діяльність проводиться на національній території та в правовому полі кількох держав, проте ТНК у цілому не може бути об'єктом регулювання системи права якоїсь однієї окремої держави (як місця базування), під якою розуміють країну, де розташована материнська компанія, «штаб-квартира», так і країн, що

приймають її, тобто де здійснюється діяльність дочірніх товариств, інших відділень ТНК);

6) відокремлені структурні підрозділи є об'єктами регулювання системи національного права держави, місця їх дислокації, тобто вони є суб'єктами правовідносин, що регулюються міжнародним приватним правом даної держави.

За характером взаємовідносин з материнським підприємством (центральним офісом) **залежні відокремлені підрозділи ТНК** (підприємства, суб'єкти господарювання) поділяються на:

1 *філії*, що не є юридичними особами, діють на підставі положення, затвердженого для них материнським підприємством корпорації;

2) *дочірні підприємства* утворюються в договірному порядку або ж їхня залежність від материнського підприємства (холдингу) визначається тим, що останнє має контрольні пакети акцій дочірнього підприємства і визначає загальну політику корпорації;

3) *спільні підприємства* (змішані товариства) мають у своєму статутному фонді частку, що належить і національному капіталові, в тому числі й державному.

7.4. Міжнародно-правові засади регулювання діяльності ТНК

Стосовно питань правового регулювання діяльності ТНК з боку країн, що розвиваються, та індустріально розвинених держав вимальовуються два відмінні підходи. Країни, які стали на шлях свого самостійного розвитку, намагаються виробити такі міжнародно-правові акти, які б дали змогу контролювати діяльність ТНК, а індустріально-розвинені держави – зберегти та закріпити свій вплив через ТНК у цих державах.

З цієї причини міжнародно-правове регулювання діяльності ТНК як на регіональному, так і на глобальному рівнях, а також в межах універсальних міжнародних організацій (наприклад ООН) нині ще далеке від бажаного, хоча вже напрацьована певна кількість міжнародно-правових документів, що використовуються в міжнародній практиці для регулювання діяльності ТНК. За

більшістю розроблюваних положень – наприклад Кодексу поведінки ТНК між індустріально розвиненими державами і країнами, що розвиваються – вже досягнуто порозуміння.

Розглядаючи проблему міжнародно-правового регулювання діяльності ТНК, потрібно зважати також на те, що, як правило, ТНК являють собою багатогалузеві концерни, які мають великий економічний вплив у багатьох державах світу. Хоч *транснаціональні корпорації і не визнані як суб'єкти міжнародного публічного взагалі, а міжнародного економічного права зокрема*, їх «потужний економіко-політичний потенціал впливу і роль у сучасній світовій економіці, світогосподарських відносинах вимагають правового регулювання їх діяльності як об'єктів застосування міжнародного економічного права».

Важливу роль у регулюванні міжнародних правових відносин за участі ТНК відіграють країни Антської групи – субрегіонального торговельно-економічного об'єднання, створеного в межах Латиноамериканської асоціації інтеграції. Антський пакт укладено у 1969 р. Болівією, Колумбією, Перу, Чилі та у 1976 р. – Еквадором.

Велике значення у міжнародному економічному праві приділяється *Хартії міжнародної торговельної організації*, яка була підписана в Баварії (ФРН) у 1948 р. Вона як багатостороння угода була спрямована на захист закордонних інвестицій корпорацій, а також на здійснення контролю за діяльністю ТНК з боку урядів приймаючих країн. Але уряди США, Великобританії та деяких інших країн, що підписали цей документ, відмовилися його ратифікувати.

Серед конвенцій, що регулюють діяльність ТНК, можна назвати:

1) *Конвенцію про транснаціональні корпорації,* підписану Україною 6 березня 1998 р. та ратифіковану 13 липня 1999 р. (із застереженнями);

2) *регіональну Декларацію про міжнародні інвестиції та багатонаціональні підприємства* від 21 червня 1976 р.;

3) *керівні принципи для багатонаціональних підприємств (додаток до Декларації)* – мають диспозитивний характер.

7.5. Організаційні аспекти системи забезпечення безпеки ТНК та інших недержавних підприємницьких структур

Організація підприємницької розвідки має свою специфіку і залежить від значимості та економічного потенціалу фірми у світі бізнесу. Виходячи з цього, існує особливість організації розвідки у великих корпораціях, середніх та малих підприємствах.

Розвідувальна служба великої корпорації найчастіше уособлена у формі холдингової компанії, штаб-квартира якої розміщена окремо від основного офісу корпорації. Підприємницькі структури з річними оборотами в десятки мільярдів доларів мають ринки як усередині держави базування, так і в десятках інших. Тому всі спецслужби розвідувальної організації корпорації поділяються на дві групи:

1) спецслужби в державі базування;

2) спецслужби в іноземних державах.

Спецслужби в державі базування, як і за кордоном ведуть роботу з різних напрямів:

– зв'язок з державними розвідувальними і контррозвідувальними службами, держави базування або держави базування головного офісу;

– організація лобістської діяльності в державних і місцевих законодавчих та управлінських органах влади держави базування;

– безпосередньо розвідувальна робота проти конкурента.

Особливе місце в розвідувальній діяльності спецслужби корпорації займає лобізм. Він дозволяє захищати інтереси корпорації на місцевому і державному рівні, а іноді й на регіональному. Це робиться шляхом отримання інформації про державні закупки, положення законодавчих актів, що готуються, співвідношення сил у політичних колах з тих чи інших питань законотворчої діяльності тощо. Лобізм формується шляхом забезпечення політичної кар'єри відданим корпорації кандидатам у депутати парламенту та місцевих органів влади. Функцію лобіста може виконувати і радник парламентарія, урядовий чиновник тощо.

Особливе місце в організації розвідувальної роботи корпорації займає створення різних благодійних фондів, організацій тощо. У центрі уваги таких структур можуть опинитися носії інформації щодо конкурента. Через такі структури зручно направляти заохочувальні кошти за отриману інформацію. Особливу роль фонди та організації відіграють у забезпеченні лобізму.

Таким чином, у цілому структура організації розвідки великої корпорації виглядає таким чином:

1) Рада корпорації, президент;

2) Служба безпеки, незалежні розвідувальні агентства;

3) Холдингова компанія (розвідувальна служба):

– розвідувальна мережа в державі базування,

– закордонна розвідувальна мережа (робота організується під прикриттям самостійних агентств, благодійних організацій та фондів, самостійних агентів, системи лобі, комітетів сприяння).

У цілому ефективність підприємницької розвідки і контррозвідки можна оцінювати не за кількістю їх співробітників, відділів та технічним оснащенням, а за наступними показниками – своєчасності отримання інформації, її точності, повноти та вмінні з найвищим коефіцієнтом її використання.

7.6. Тенденції у конкурентній боротьбі з публічною владою держав і тактичні особливості реалізації ТНК розвідувальних програм

Сутністю нинішньої глобалізації є «створення структурно-функціональної системи, організованої за ієрархічним принципом, на чолі якої має стояти певний наддержавний центр, так званий «світовий уряд», під егідою міжнародного фінансового капіталу. Таким чином, ініціатором глобалізації виступають світові фінансові організації в особі США, а також інших індустріально розвинених держав. Так історично склалося, що нині за капіталом (і, відповідно, за потенціалом світового впливу) *серед провідних ТНК домінують представники англосаксонських та іудейських кланів.*

Таким чином, з бурхливим розвитком ВІТКС та інформаційно-телекомунікаційних технологій в умовах інформаційної глобалізації пов'язана поява нового типу наддержавних (владних, публічних, тобто створених групою держав на договірній основі) і транснаціональних (невладних, приватних, недержавних) утворень, які практично володіють поруч з ознаками, властивими лише суверенній державі (хоча міжнародним публічним правом їхній статус визначений лише невладною юридичною особою, приватним положенням), – також ознаки великих корпорацій-провайдерів, які спеціалізуються на розробці та впровадженні мережних технологій, що підтримують надійність функціонування ВІТКС, що контролюють циркулюючі по каналах ВІТКС інформаційні потоки.

В умовах сучасної геополітичної конкуренції за перерозподіл сфер впливу в світі, вийшовши з-під жорсткого контролю з боку державної влади, великі можливості отримали національні приватні неурядові та транснаціональні корпорації, які займаються бізнесом у сфері телерадіокомунікаційних послуг і ЗМІ. Зазначені неурядові корпорації, покриваючи увесь світ павутиною власної мережної інфраструктури, контролюють проходження значного потоку інформації.

У сучасних умовах, коли іноземна експансія стає все менш військовою і все більше економічною і культурологічною, не менш важливою темою є проблема визначення ступеня впливу масонства на нинішні світові події та хід історії, зокрема на процеси в державах, що утворилися на терені колишнього СРСР, на посткомуністичному просторі Східної і Центральної Європи. Відповідь на це питання не може лежати на поверхні.

Масонство – це не регламентоване відповідними (писаними) міжнародними чи державними законами громадянське співтовариство світової еліти, яке бере на себе відповідальність розробки моделей розвитку людського суспільства у відповідності з об'єднуючою їх ідеєю щодо гармонізації співіснування народів та міжнародних відносин, яке намагається реалізувати цю ідею у вигляді формування нового чи вдосконалення існуючого світового порядку з метою подальшого упорядкування правил та звичаїв

управління соціально-політичними і економічними процесами розвитку земної цивілізації. Масонство є історично обумовленим явищем, яке в певні періоди відігравало більшу або меншу роль.

У провідних західних державах масонство заохочує розвиток тенденцій, відповідно до яких законним соціальним інструментом повинна розглядатися власність. При цьому ставиться завдання використовувати вплив цієї власності, насамперед для встановлення контролю над торгівлею і промисловістю, особливо через транснаціональне або загальнонаціональне значення корпорації, що ототожнює собою взяття не лише економічної, а передусім «прямо або опосередковано політичної влади». У зв'язку із цим у зовнішній політиці нинішніх США спостерігається прагнення взяти під надійний контроль відповідні світові транспортні комунікації, у тому числі й за допомогою розташування там власних і коаліційних збройних сил під егідою миротворчих чи антитерористичних операцій НАТО. Аналогічну політику проводять правлячі кола цих держав щодо нинішніх країн СНД, зокрема щодо України.

Представники корпорації прагнуть встановити та підтримувати тісні ділові зв'язки з державними спецслужбами. Ці зв'язки встановлюються на основі особистих відносин, коли в спецслужби корпорації приймаються на роботу відставні офіцери та інші співробітники державних спецслужб. Державні спецслужби можуть передавати «супутню» продукцію розвідки корпораціям, яка не становить цінності з точки зору воєнно-політичних цілей держави і має важливе значення для підприємства.

Таким чином, штаб-квартира і агентства спецслужби корпорації мають власних агентів і резидентів з відповідною системою підпорядкування. Особливе місце в організації розвідувальної роботи корпорації займає створення різних благодійних фондів, організацій тощо. У центрі уваги таких структур можуть опинитися носії інформації щодо конкурента – через них зручно направляти заохочувальні кошти за отриману інформацію. Особливу роль фонди та організації відіграють у забезпеченні лобізму.

Слід зазначити, що в законодавствах переважної більшості держав світу (Україна тут не є виключенням) відсутнє правове

визначення не лише поняття агентури впливу і розвідувальної діяльності, правова оцінка діяльності таких осіб та їх відповідальність за завдану шкоду суспільству та державі, а й навіть поняття меншої вади для суспільства – «лобізму» – і законодавча регламентація діяльності лобістів. Розвідувальна діяльність законодавцем невиправдано звужується до поняття шпигунства, тобто незаконного збирання, зберігання і передачі до розвідцентру секретної інформації та даних. Проте безпосереднє втручання у внутрішні справи держави або сприяння цій діяльності, інші подібні розвідувальні дії з боку іноземців формально не підпадають під поняття «шпигунство» і відповідно не можуть бути переслідувані за Кримінальним кодексом України. У зв'язку із цим публічна влада позбавляється юридичного важеля впливу на діяльність так званих «груп впливу і тиску», керованих із-за кордону, якщо вони не займаються протиправним збором, зберіганням і передачею іноземній державі, організації чи особі інформації та даних, що охороняються державою.

7.7. Інформаційно-психологічне протиборство навколо визначення правового суб'єктивного статусу ТНК у міжнародних відносинах

Процеси інформаційно-комунікаційної глобалізації нині майже вийшли з-під монопольного контролю держав як головних суб'єктів міжнародних правовідносин. Вони вже стали фактичним каталізатором багатьох об'єднавчих процесів сучасної історії. Варто очікувати збереження цієї ролі інформаційно-комунікаційної глобалізації в побудові майбутнього планетарного устрою.

Саме з цієї причини інформаційно-комунікаційна глобалізація нині є найбільш показовою з решти інтеграційних процесів і містить у собі:

– розвиток комунікаційних можливостей та використання космічного простору для передачі інформації;

– появу і швидке зростання глобальних інформаційних мереж;

– комп’ютеризацію багатьох процесів життєдіяльності людства.

Основними напрямами інформаційно-комунікаційної глобалізації необхідно вважати:

– створення глобальних за охопленням комунікаційних систем на базі космічних комплексів;

– переважний розвиток космічних систем подвійного призначення;

– розвиток персональних систем зв’язку і глобального позиціонування;

– створення глобальних систем управління бізнесом, виробничими процесами і домашнім господарством на базі інформаційно-комунікаційних комплексів;

– комп’ютеризацію і роботизацію значної кількості процесів життєдіяльності людства;

– обмеження де-факто з боку ТНК державної монополії в управлінні інформаційно-комунікаційними системами, а також в галузі розробки та реалізації політики в інформаційно-психологічній сфері з подальшим вимушеним закріпленням цього процесу де-юре.

На цьому тлі *в межах глобалізації розвивається процес витиснення традиційних держав транснаціональними інформаційними суперкорпораціями*. Фахівці з безпекознавства зазначають, що варто очікувати, як зазначалося вище, появу в найближчі 10–15 років потужних приватних компаній, які володіють де-факто, але не закріплених де-юре, ознаками «суверенних держав»:

– екстериторіальність;

– наявність власних легітимних збройних формувань, спецслужб (розвідки, контррозвідки, охоронних);

– участь на початковому етапі як спостерігачів у міжнародних організаціях, утворених державами на підставі міжнародних угод і договорів, тобто в міжнародних організаціях суб’єктів міжнародного права.

Як зазначалося вище, сучасне міжнародне публічне право визначає суб’єктами права лише суверенів в особі держав, які мають виключне право за взаємною договірною домовленістю

утворювати закриті для невладних міжнародних структур організації, наділені правами й обов'язками представляти суб'єктів міжнародного публічного права.

Однією з версій появи глобалізаційного проекту розвитку світового співтовариства є прагнення транснаціональних корпорацій домогтися від суверенів (держав) визнання за ТНК статусу суб'єктів міжнародного права. З цієї причини нині відбуваються інформаційно-психологічні заходи щодо обробки населення світового співтовариства, налаштовуючи його на підтримку заходів послаблення політико-правових та економічних позицій з подальшою руйнацією традиційного суспільного утворення – держави.

Фахівці з безпекознавства вважають, що, незважаючи на визначені в статті тенденції, поки що паралельно із цим процесом розвиватимуться і державні утворення традиційного типу. Таким чином, *процеси інформаційно-комунікаційної глобалізації, територіальної глобалізації, глобалізації економічних форм і урбанізації вже сьогодні зливаються в єдиний процес глобалізації управління суспільними процесами*.

Одночасний розвиток як держав традиційного типу, так і екстериторіальних суперкорпорацій (які сучасним міжнародним приватним правом визнаються лише як суб'єкти невладних, міжнародних цивільно-правових відносин, тобто суб'єктами (невладного) міжнародного приватного права, що регулює цивільно-правові (власності), міжнародні соціальні, сімейні, спадкові, трудові відносини з іноземним елементом) − протікатиме якийсь час без силових конфліктів між ними.

Традиційна державність одержить свій подальший розвиток у тих регіонах, де приватний бізнес недостатньо розвинений, щоб сформувати усередині себе екстериторіальний суб'єкт недержавного типу (суперкорпорацію) − у Латинській Америці, Південно-Східній і Центральній Азії, Африці.

У постіндустріальних регіонах (Північна Америка і Європа) процеси взаємодії держави та суперкорпорацій відбуватимуться на базі наявних правових механізмів, визначених нормативно-правовими актами міжнародного публічного (владного) права і

національним законодавством держав-суверенів, врегульованим науковими положеннями міжнародного приватного права. Наочним прикладом може слугувати невдала спроба утворення першої в історії глобальної суперкорпорації на базі компанії Microsoft. На нинішньому етапі американська держава зуміла призупинити процес суверенізації приватної корпорації на підставі антимонопольного законодавства США, але це не убезпечує суспільство від повторень подібних ситуацій у майбутньому.

З викладеного вище випливає, що у державах-власників інформаційно-телекомунікаційних мереж і розробників мережних технологій особливу роль відіграватимуть мережні інформаційні корпорації (ТНК-ВІТКС) та корпорації-провайдери *(далі – ТНК-пр)*, які забезпечують циркуляцію життєво важливих потоків інформації. Роль зазначених ТНК можна охарактеризувати в такий спосіб.

Як відомо, в інформаційному суспільстві умови диктує той, у чиїх руках містяться інформаційні мережі, ресурси і технології. Контроль за мережними ресурсами зосереджений у руках ТНК-пр, що забезпечують доступ у відкриті телекомунікаційні мережі для інших компаній, організацій та приватних осіб і гарантують стабільність роботи з інформаційними потоками та мережними ресурсами. Діяльність ТНК-пр може піддаватися контролю і тиску як з боку приватних фірм і корпорацій, так і органів влади тих держав, на території яких розміщені їхні сервери, представництва та інші активи.

Однак у тих випадках, коли мережні ресурси ТНК-пр розміщені на територіях декількох держав, забезпечуючи стабільну роботу державних органів влади та інших організацій з різною формою власності, втручання органів влади однієї держави в роботу такої компанії може завдати шкоди політичним і економічним інтересам інших держав, що, з одного боку, *може призвести до небажаних ускладнень у зовнішньополітичних відносинах,* а з іншого − *це стає гарною гарантією безпеки та стабільності для таких компаній,* тому що у випадку порушення їхньої діяльності на захист компанії, що забезпечує циркуляцію потоків інформації, обов’язково прийдуть урядові структури і закони тих держав,

що зацікавлені в надійній роботі цього каналу обміну інформацією та інформаційним впливом.

Такі умови існування великих інформаційних компаній, що контролюють мережі та потоки циркулюючої в них інформації, багато в чому подібні з умовами діяльності банківської системи Швейцарії, що забезпечили безпеку і недоторканність кордонів цієї невеликої альпійської країни протягом двох світових воєн.

З огляду на те, що без сприяння (чи хоча б при невтручанні) провайдера, що контролює ВІТКС, сили спеціальних інформаційно-психологічних операцій обох сторін навряд чи зможуть досягти бажаних результатів. Активна ж позиція структур, які контролюють інформаційні мережі та потоки, може стати вирішальною для забезпечення успішних дій наступаючої чи сторони, що обороняється.

З цієї причини ТНК-провайдер і ТНК-ВІТКС стають полем діяльності сил спеціальних інформаційно-психологічних операцій держави-агресора і держави-жертви агресії, насамперед їхніх політичних розвідок. Саме із цієї причини ще у мирний час між спецслужбами конкуруючих держав буде точитися таємна боротьба за оперативні позиції впливу в зазначених ТНК, що буде наштовхуватися на корпоративні інтереси служби підприємницької безпеки та керівництва ТНК. Останні, в свою чергу, використовуватимуть існуючі протиріччя на власну користь, що за певних обставин і умов закладатиме основи потенціалу небезпек не лише для зацікавлених держав.

Крім того, поява наддержавних міжнародних інформаційно-мережних корпорацій, які розташовують мережні ресурси на територіях різних держав світу, може призвести у випадку проведення силами спеціальних інформаційно-психологічних операцій ворогуючих сторін активних бойових дій на каналах ВІТКС і ЗМІ до завдання по збройних силах, населенню і комунікаціях супротивника ударів з територій держав, які не тільки є нейтральними щодо цього конфлікту (не мають у цьому регіоні своїх інтересів) і які безпосередньо не межують територією з театром воєнних дій, а і пов’язаних з державами − учасниками конфлікту дипломатичними угодами різного характеру (зовнішньополітичними,

зовнішньоекономічними, торговими, соціальними, культурними тощо).

Немає сумнівів, що раптовість таких ударів буде новим і досить важливим чинником, здатним уплинути на характер бойових дій у цілому і при певному трактуванні таких дій ворогуючими сторонами може призвести до розширення вогнища конфлікту і залучення в конфлікт нових учасників.

У цьому випадку виникає реальна можливість з боку ТНК не лише диференційовано маніпулювати свідомістю і надавати психологічний тиск на населення і правлячі кола залучених до конфлікту держав, а й, в разі необхідності, з корисливих причин створювати відповідні штучні передумови для провокування соціально-психологічних і політичних проблем у державі, з якою у ТНК можуть виникати власні протиріччя.

При цьому особливу роль мережних корпорацій в інформаційно-психологічній боротьбі держав можна охарактеризувати так:

1. Транснаціональні корпорації в інформаційному суспільстві мають усі ознаки суверенної держави: територією, обумовленої ареалом поширення їхньої мережної інфраструктури, стратегічними ресурсами (інформацією та інформаційними потоками, що циркулюють у приналежних ним чи підконтрольних ними інформаційно-телекомунікаційних мережах), аналогом населення (штатом лояльних співробітників і агентів впливу) і відносно повним суверенітетом, що виявляється в реальній можливості не тільки відстоювати власні інтереси на міжнародному рівні із залученням до вирішення власних політичних питань суб'єктів міжнародної політики та міжнародного публічного права, а і натискати на них, діяльність і стан безпеки яких залежить від стабільного функціонування мережної інфраструктури, припливу інформаційних і мережних ресурсів та нових інформаційно-телекомунікаційних технологій).

2. Транснаціональні мережні корпорації в інформаційному суспільстві, розробляючи нові інформаційні технології, розвиваючи належні ним глобальні інформаційно-телекомунікаційні мережі та контролюючі циркулюючі по них потоки, не кажучи вже про не належну їм інформацію, утворюють той театр воєнних дій,

на якому потім розгортатимуться бойові дії між учасниками інформаційно-психологічного протиборства. Нові інформаційні та телекомунікаційні технології дають ворогуючим сторонам той арсенал сил і засобів нападу та оборони, що потім і буде використаний в інформаційно-психологічному конфлікті. Таким чином, можна вважати, що інформаційна війна ведеться суб'єктами інформаційного протиборства в сфері, штучно створюваній людиною в результаті розробки нових засобів впливу (інформаційних технологій) і засобів доступу до уразливих об'єктів нападу (мережної інфраструктури), тобто фактично в умовах і за законами, обумовленими розробниками та власниками мереж і технологій.

3. Національні приватні компанії, що утворюють основу, військово-промислові комплекси Німеччини, Сполучених Штатів, Великої Британії та інших провідних держав, перетворюючись нині шляхом поглинання своїх іноземних конкурентів у суперкорпорації, не лише мають у перспективі потенційну можливість, а й нині використовують власну державу (місця розташування центрального офісу, головного підприємства) як інструмент реалізації власних корпоративних геоекономічних інтересів. Яскравим прикладом є тиск на адміністрацію Дж. Буша (молодшого) нафтогазовим і військово-промисловим лобі США, який завершився американською агресією проти Іраку та ізраїльською − проти Палестини та Лівану та взяттям під контроль збройних сил США головних світових покладів і шляхів енергопостачання, мотивованих, як доводять контрольовані монополіями ЗМІ, необхідністю боротьби зі світовим тероризмом.

У цих умовах національні ВІКТС (ступінь їхньої розвиненості на території держави і контрольованості нею) можна розглядати як один із найважливіших чинників інформаційної геополітики, що визначає геополітичний ландшафт в інформаційно-психологічному просторі сучасного суспільства. В інформаційній сфері інформаційно-телекомунікаційні мережі та мережна інфраструктура, в яких циркулюють потоки найважливішого стратегічного ресурсу інформаційного суспільства − інформації, визначають масштаби інформаційного простору держави, а при оцінці могутності держави та її геополітичного потенціалу ВІКТС

витісняють за своєю значимістю на другий план їх традиційні критерії оцінки − розміри і географічні особливості території, акваторії і повітряного простору держави, ступінь розвиненості та ефективності її наземних, повітряних і морських комунікацій.

Отже, ТНК є *самостійним гравцем у міжнародних відносинах з власною зовнішньою політикою*; як наслідок: ТНК – самостійний суб'єкт розвідувальної діяльності, який стає конкурентом державі як суверену і раніше визнаному генеральному суб'єкту розвідувальної діяльності у міжнародних відносинах.

Саме це й визначатиме характер, інтенсивність та ефективність розвідувально-підривної діяльності ТНК проти держав в інформаційно-психологічній сфері, їхнє місце і внесок у виникнення і розвиток міждержавних конфліктів у першій половині XXI століття.

Завдання для самостійної роботи

1. Обґрунтуйте норми конвенцій, що регулюють діяльність ТНК.

2. Зобразіть структуру організації розвідки великої корпорації та розпишіть завдання кожного структурного елементу.

Перелік питань для самоконтролю

1. Які зміни відбулися в масовій свідомості громадян у ставленні до розвідувальної діяльності?

2. Які зміни відбулися в індивідуальній свідомості громадян у ставленні до розвідувальної діяльності?

3. Що являє собою ТНК?

4. Які ознаки ТНК?

5. Які міжнародно-правові засади регулювання діяльності ТНК?

6. Що являє собою система забезпечення безпеки ТНК?

7. Які тенденції у конкурентній боротьбі з публічною владою держав?

8. Які тактичні особливості реалізації ТНК розвідувальних програм?

9. У чому полягає сутність інформаційно-психологічного протиборства навколо визначення правового суб'єктивного статусу ТНК у міжнародних відносинах?

10. Які рівні таємного протистояння за перерозподілу сфер геостратегічного впливу?

11. На які види поділяються залежні відокремлені підрозділи ТНК за характером взаємовідносин з материнським підприємством (центральним офісом)?

12. Сутність багатонаціонального підприємства?

13. Сутність транснаціонального підприємства?

14. Назвіть принципи проекту Кодексу діяльності ТНК.

15. Які особливості організації побудови розвідки у великих корпораціях (ТНК)?

16. Які існують категорії розвідників ТНК?

17. Які особливості організації розвідки в середніх корпораціях і підприємствах?

18. Які особливості організації розвідки малими підприємствами?

Список рекомендованих джерел

1. Кузьменко А. М. Розвідувальна діяльність як явище сучасних міжнародних відносин / А. М. Кузьменко // Міжнародне право і національне законодавство: Зб. наук. пр. за загальною редакцією д.ю.н. В. Л. Чубарєва. – К.: КиМУ, 2003. – Вип. 3. – С. 31–41.

2. Давидова І. О. Транснаціональні корпорації: навч. посібник / І. О. Давидова, К. Ю. Величко. – Х.: ХДУХТ, 2009. – 273 с.

3. Транснаціональні корпорації: навч. посібник / С. О. Якубовський, Ю. Г. Козак, Н. С. Логвінова та ін. – К.: Центр навчальної літератури, 2011. – 472 с.

4. Сорока І. Б. Транснаціональні корпорації та їх роль у процесі активізації міжнародної інтеграції / І. Б. Сорока // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 9. – С. 35–41.

5. Федоренко В. Г. Транснаціональні корпорації як системоутворюючий фактор розвитку національних економік / В. Г. Федоренко // Інвестиції: практика та досвід. – 2009. – № 7. – С. 31–34.

6. Руденко Л. В. Управління потоками капіталів у сучасній бізнес-моделі функціонування транснаціональних корпорацій / Л. В. Руденко // Журнал Європейської економіки. – 2009. – Т. 8. – № 2. – С. 232–233.

7. Плотніков О. В. Фінансовий менеджмент у транснаціональних корпораціях / О. В. Плотніков // Актуальні проблеми економіки. – 2009. – № 3. – С. 28–33.

8. Государственная информационная политика в условиях информационно-психологической войны: монография. − 2-е изд, стереотип. / А. В. Манойло, А. И. Петренко, Д. Б. Фролов. – М.: Горячая линия-Телеком, 2006. – 541 с.

9. Правовое регулирование статуса транснациональных корпораций [Электронный ресурс]. – Режим доступа: http://kapital-rus.ru/articles/article/pravovoe_regulirovanie_statusa_transnacionalnyh_korporacij/

ТЕМА 8
ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ КОНКУРЕНТНОЇ РОЗВІДКИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

8.1. Діяльність служби конкурентної розвідки на підприємстві.

8.2. Деякі способи отримання інформації в процесі здійснення конкурентної розвідки на підприємстві.

8.3. Отримання інформації в індивіда (інформатора).

8.4. Процес і механізм діяльності КР підприємства.

8.5. Комплекс переваг КР на підприємстві.

8.6. Конкурентна розвідка в компанії Procter & GambIe.

8.7. Організація конкурентної розвідки корпорації Motorola.

Завдання для самостійної роботи.

Перелік питань для самоконтролю.

Список рекомендованих джерел.

8.1. Діяльність служби конкурентної розвідки на підприємстві

Мета розвідки може бути сформульована й інакше, але в будь-якому випадку 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.

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.

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 (ДІФ), група експертів і консультантів.

Між усіма підрозділами розвідки має бути чітке розмежування за такими параметрами, як завдання і форма подання результатів роботи.

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.

8.2. Деякі способи отримання інформації у процесі здійснення конкурентної розвідки на підприємстві

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 значно залежить від її повноти, точності та своєчасності.

Основними 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).

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

Експерт, чиї професійні знання і контакти (як робота, так і хобі) забезпечують першокласну орієнтацію в питанні, що розробляється. Він дає змогу по-новому подивитися 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, яка 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 або становити безтурботну брехню, навмисну дезінформацію.

Контактери – особи, які 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,

поліції) 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). Утім 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 досить 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.

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, 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.

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

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

8.3. 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 декілька груп:

– співробітники свого підприємства, що контактують через власне службове становище із зовнішніми джерелами інформації;

– персонал інших підприємств, установ і організацій, що має доступ до циркулюючої всередині фірми закритої службової інформації;

– особи вільних професій або такі, що не працюють, але мають контакти із працівниками підприємств, громадських організацій, партій, суспільних рухів або з представниками неформальних структур;

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

Ефективними *засобами «витягання» інформації із 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);

– сексдопит (викликання й експлуатація непереборного статевого бажання);

– голкодопит (викликання наркотичної ломки та обіцянка перервати її);

– наркодопит (введення особливих наркотичних препаратів і «розколювання» у стані затьмарення свідомості);

– гіпнодопит (доведення до гіпнотичного стану, за якого зникає самоконтроль).

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

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

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).

8.4. Процес і механізм діяльності КР підприємства

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 визначає 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: процеси ухвалення рішень на підприємстві. Якщо інформація доводиться до відома керівника, що ухвалює рішення, інформує його про конкретну ситуацію, а потім залишається порошитися на полиці, то це не розвідка.

Інші моделі позбавлені цього недоліку, оскільки включають стадію використання інформації.

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.

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.

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.

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 пазла складається картинка, конкурентна розвідка збирає цілісну картину з розрізнених фрагментів. І навіть якщо бракує того чи іншого шматочка, ви часто можете собі відтворити реальну картину і без нього (наприклад, якщо частина інших фрагментів пошкоджена).

Етап 3. Взаємодія зі 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 всім підрозділам фірми – від дирекції до виробничників. Проте способи та інтенсивність взаємодії з конкурентною розвідкою буде різною залежно від вимог споживача та характеру затребуваної інформації.

8.5. 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 початку атаки занадто великі;

– коли він планує зробити наступний крок.

Отже, конкуренти бізнесу – це не тільки ті, хто пропонує той або подібний продукт або послугу. Можна виокремити 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 послузі.

Компаніям слід брати на озброєння технологічні прийоми, які дозволяють проводити моніторинг кожної із 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 у цілому – на тій території, де інтереси компанії, і де присутні її конкуренти.

Ті компанії, які краще за інших адаптувалися до цього навколишнього середовища, найближчі до успіху, і тому вкрай 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.

8.6. Конкурентна розвідка в компанії Procter & GambIe

Джон Е. Пеппер, президент компанії *Procter & Gamble*, наголошував на розвиткові корпоративної розвідки в компанії *Procter & Gamble* і ролі збирання ділової інформації саме 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 «радіальноосьовою». 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, навики і знання фахівців конкурентної розвідки були б такі необхідні для розробки і реалізації успішної конкурентної стратегії корпорацій.

Особливо це стосується компаній у період проведення радикальних організаційних реформ. Подібна перебудова створює нові можливості для оптимізації взаємодії між службою бізнес-розвідки та іншими структурними підрозділами компанії.

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?

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 багато корисних оглядів та 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.

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 досить 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.

4. *Особа лідера*

Необхідно пам'ятати про значення особових і лідерських якостей. Усі 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 та 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.

8.7. Організація конкурентної розвідки 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 найпередовішим 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 збиранням інформації. Вони виявляють симптоми, проводять аналіз, складають думку і готують кінцеві оцінки (разом із запасними варіантами оцінок 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 сформувати 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. Усі 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.

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 й 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, тобто давало можливість не втратити домінуючого становища 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 бут різними.

Для формування КР і відповідного відділу практично у будь-якій корпорації буде потрібно не менше 10 років, наприклад як у *Motorola*.

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 та 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 чиї обов’язки входять контакти з відділом розвідки. Отже, усю 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 відіграють велику роль, тому фахівці у сфері розвідки повинні вміти говорити на мові технології. Вони добре знайомі з процесами, які відбуваються у фірмі: бізнес-процесами, технічними процесами і значною мірою з виробничими процесами.

Працівники КР постійно вишукують 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 розуміти, 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, 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. 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.

Завдання для самостійної роботи

1. Вкажіть напрями оптимізації інформаційних потоків на підприємстві.
2. Змоделюйте власну структуру інформаційної бази даних конкурентної розвідки компанії, яка працює у сфері фінансових послуг.
3. Визначте основні відмінності між конкурентною розвідкою та роботою маркетингового відділу.
4. Обґрунтуйте порядок створення конкурентної розвідки інвестиційного фонду зі штатом близько трьохсот працівників.
5. Складіть план написання аналітичного дослідження про компанію-конкурента.

Ситуація для аналізу

Керівнику підприємства стало відомо, що конкуренти мають намір завадити реалізувати продукцію за кордон на вигідних для підприємства умовах.

Ви як керівник служби конкурентної розвідки підприємства запропонуйте заходи щодо перевірки інформації про конкурентів на етапі підготовки контракту.

Перелік питань для самоконтролю

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.
20. Що може зробити конкурентна розвідка для компаній?
21. Наведіть приклади успішної діяльності конкурентної розвідки.
22. Структура процесу КР на підприємстві.
23. Моделі процесу ділової розвідки.
24. У чому полягає збирання інформації на підприємстві?
25. Комплекс переваг КР на підприємстві.

Список рекомендованих джерел

1. Пеппер Дж. Е. Конкурентная разведка в компании «Procter & Gamble» [Электронный ресурс] / Дж. Е. Пеппер. – Режим доступа: http://marketinginform.ru/publications/ci-procter-gamble/

2. 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.

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

4. Живко З. Б. Конкурентна (ділова) розвідка в системі економічної безпеки: монографія / З. Б. Живко. – Львів: АПРІОРІ, 2008. – 192 с.

5. Гэлвин Р. У. Организация конкурентной разведки в корпорации Motorola [Электронный ресурс] / Р. У. Гэлвин. – Режим доступа: http://marketinginform.ru/publications/ci-motorola/

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

7. Товариство аналітиків і професіоналів конкурентної розвідки [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://scip.org.ua.

8. Ткаченко Т. П. Економічне шпигунство як дестабілізуючий фактор розвитку підприємницької діяльності в Україні / Т. П. Ткаченко, Р. В. Панасюк // Сучасні проблеми економіки і підприємництво – 2015. – № 16. – С. 202–207.

9. Черкашина М. В. Конкурентна розвідка та консолідація маркетингової інформації в системі менеджменту інтегрованих корпоративних структур / М. В. Черкашина, М. О. Науменко // Бізнес Інформ – 2013. – № 8. – С. 357–361.

10. Конкурентна розвідка: погляд без емоцій [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.kuluar.com.ua/2016/09/13/konkurentna-rozvidka-pohlyad-bez-emotsij/

ВИСНОВОК

Для багатьох підприємців України конкуренція на міжнародному рівні – це майбутнє. Але вже сьогодні, внаслідок відкритості кордонів, виробник отримав можливість здобувати матеріальні і трудові ресурси там, де вони відповідають його уявленням про якість і ціну, переміщувати стадії виробничих процесів в інші країни, якщо витрати на координацію діяльності нижчі за одержувані вигоди, реалізувати свою продукцію там, де він вважає за доцільне.

Одним з найбільш важливих і необхідних структурних підрозділів сучасних міжнародних корпорацій є конкурентна розвідка, діяльність якої пов'язана з необхідністю ретельного дослідження конкурентного середовища і використання методів конкурентної розвідки як інструменту досягнення конкурентних переваг. За останнє десятиріччя конкурентна розвідка стала пріоритетним заняттям як провідних ТНК, так і багатьох локальних компаній та маловідомих фірм. IBM, Microsoft, Xerox, Intel та багато інших корпорацій зробили конкурентну розвідку одним з основних видів своєї діяльності.

На Заході конкурентна розвідка є частиною системи управління бізнесом. Для цього компанії або мають у штаті підрозділ конкурентної розвідки, або їх обслуговують спеціалізовані компанії, яких за кордоном безліч. Компанії, де не налагоджена інформаційна робота, приречені на провал. Розвиток економіки Японії, Китаю, Південної Кореї, Індії пов'язаний значною мірою саме з активним застосуванням розвідтехнологій у бізнесі.

Слід розмежовувати поняття «розвідка» та «промислове шпигунство», адже спільна в них лише мета: компанія має закріпитися на ринку, здобути перевагу над конкурентом тощо.

Головна відмінність, методи та способи.

Промислове шпигунство – це завжди протиправна діяльність, натомість фахівці конкурентної розвідки діють виключно у правовому полі. Професійна служба конкурентної розвідки користується лише відкритими та загальнодоступними джерелами,

оскільки фахівець конкурентної розвідки – це насамперед аналітик, який збирає, узагальнює й аналізує дані, що стосуються бізнесу і можуть вплинути на його подальший розвиток та становлять базу для прийняття управлінських рішень керівництвом компанії.

Конкурентна розвідка – складний процес, що вимагає спеціальної підготовки та серйозних аналітичних здібностей. Помилковою є думка, що для отримання реальної картини щодо конкурента достатньо мати під рукою результати маркетингових досліджень, які є лише складовою конкурентної розвідки або попереднім етапом перед конкурентною розвідкою.

ВІДОМОСТІ ПРО АВТОРІВ

Копотун Ігор Миколайович – доктор юридичних наук, професор, заслужений юрист України, проректор з міжнародних питань Академії Гуспол, Чеська Республіка.

Падалка Андрій Миколайович – кандидат юридичних наук, в.о. завідувача кафедри фінансових розслідувань факультету підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників податкової міліції Університету державної фіскальної служби України.

Кузьмічова-Кисленко Єлизавета Володимирівна – кандидат юридичних наук, адвокат (адвокатське об'єднання ЮСТУМ).

Кисленко Дмитро Петрович – кандидат юридичних наук, доцент, начальник кафедри тактико-спеціальної підготовки Інституту Управління державної охорони України Київського національного університету імені Тараса Шевченка.

Карманова Нінель Ігорівна – кандидат політичних наук, викладач кафедри конституційного права Національної академії внутрішніх справ.

Завидняк Ірина Олександрівна – кандидат юридичних наук, доцент кафедри фінансових розслідувань факультету підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників податкової міліції Університету державної фіскальної служби України.

Навчальне видання

СЕРІЯ «НА ДОПОМОГУ СТУДЕНТУ УДФСУ»

Копотун Ігор Миколайович, Падалка Андрій Миколайович,
Кузьмічова-Кисленко Єлизавета Володимирівна,
Кисленко Дмитро Петрович, Карманова Нінель Ігорівна,
Завидняк Ірина Олександрівна

КОНКУРЕНТНА РОЗВІДКА

Навчальний посібник

Відповідальний за випуск *Д. Ф. Салахова*

Редактор *Н. І. Грицюк*

Форматування та
комп'ютерна верстка *О. В. Лисенко*

Здано до друку 14.09.2020. Формат 60 × 84/16.
Папір офсетний № 1. Гарнітура «Times New Roman».
Друк. арк. 10,9.
Тираж 300 примірників. Замовлення № 900.

Підготовлено до друку Видавничо-поліграфічним центром
Університету ДФС України
08205, вул. Університетська, 31, м. Ірпінь, Київська область, Україна

*Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців, виготовлювачів і
розповсюджувачів видавничої продукції
Серія ДК № 5104 від 20.05.2016*