

Модуль 2. Система охорони інтелектуальної власності

Тема 2. *Інформаційно-аналітичне забезпечення конкурентоспроможності продукції* підприємства

Один з ключових напрямків роботи менеджера в плані забезпечення безпеки діяльності полягає в забезпеченні комерційної таємниці. Втрати в даній області можуть призвести до втрати конкурентоздатності, клієнтури, великих збитків.

Відповідно до Закону України "Про підприємство" під комерційною таємницею підприємства маються на увазі відомості, пов'язані з виробництвом, технологічною інформацією, управлінням фінансами й іншою діяльністю підприємства, що не є державними таємницями, розголошення яких може завдати шкоди його інтересам, що є власністю підприємства.

Основні канали витоку інформації:

- о через комп'ютерні системи;
- о підслуховування телефонних розмов;
- о використання електроакустичних перетворень в апаратурі;
- о використання візуальної інформації з роздруківок, отриманих із використанням ЕОМ.

Економічна безпека підприємства - це захищеність його діяльності від негативного впливу зовнішнього середовища, а також здатність швидко усунути різноваріантні погрози або адаптуватися до існуючих умов, що не позначаються негативно на його діяльності, вона включає систему заходів, що забезпечують конкурентоздатність і економічну стабільність підприємства, а також сприяють підвищенню рівня добробуту працівників.

Заходи щодо зміцнення економічної безпеки підприємств:

- 1. *У рамках технологічної безпеки:*
 - о закриття низькорентабельних і збиткових підприємств;
 - о зміна системи оплати праці наукових кадрів;
 - о створення нових організаційно-виробничих структур;
 - о використання лізингу;
 - о активна участь у міжнародних виставках;
- 2. *У рамках ресурсної безпеки:*
 - о удосконалювання системи розрахунків;
 - о підвищення продуктивності праці;
 - о збільшення капіталовкладень у ресурсозбереження;
- 3. *У рамках фінансової безпеки:*
 - о застосування принципу дотримання критичних термінів кредитування;
 - о створення інформаційного центру, щоб постійно мати зведення про борги підприємства;
 - о створення соціальної групи фінансових працівників, що перевіряли б податкові й інші обов'язкові платежі для виявлення можливої передоплати і виявляли відомості про основні виробничі фонди, що мало використовуються з метою їхнього подальшого продажу;
- 4. *У рамках соціальної безпеки:*
 - о наближення рівня оплати праці до показників розвитих країн;
 - о підвищення кваліфікації працівників.

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

Класичне визначення поняття "розвідка" дане М. Алексеевим: "Під терміном "розвідка" у широкому змісті цього слова розуміється, з одного боку, діяльність суб'єкта (від людини, організованої групи людей до держави в цілому) по добуванню зведень про наявні і потенційні погрози його існуванню й інтересам, тобто про діючого або ймовірного супротивника, а з іншого боку - організаційна структура, сили і засоби для здійснення цієї діяльності".

Конкурентна розвідка є могутнім інструментом дослідження ринку і конкурентного середовища. Технологія конкурентної розвідки дозволяє більш повно і детально здійснити збір і аналіз даних, що цікавлять і необхідних підприємствам торгівлі, промислового виробництва і сфери послуг.

Для аналізу розвідувальних даних доцільно використовувати програмний пакет "Бізнес-експерт". У результаті проведення заглиблених досліджень "Бізнес-експерт" допомагає фірмам не тільки утримати нинішні позиції на ринку, але також збільшити ринок збуту своєї продукції, послуг і досягти переваги в умовах твердого конкурентного протистояння. "Бізнес-експерт" забезпечує своїх клієнтів інформаційною підтримкою по наступних напрямках:

- 1) цілі, тактика і стратегія діяльності конкурентів;
- 2) фінансовий стан (реальна валова виручка/прибуток) і ресурси;
- 3) ціни, цінова політика конкурентів;
- 4) тактика збуту;
- 5) обсяги продажів;
- 6) товарна політика;
- 7) логістика (містить у собі аналіз каналів просування продукції, у т. ч.: виставки, презентації, семінари тощо);
- 8) оцінка ефективності рекламних кампаній і витрат на їхнє проведення;
- 9) оцінка відносних переваг по конкурентоздатності;
- 10) визначення рентабельності виробничої, торговельної й інших видів діяльності;
- 11) оцінка інвестиційної привабливості бізнесу;
- 12) аналіз відкритих інформаційних даних про різні комерційні структури;
- 13) аналіз закритих інформаційних даних

Для конкурентної бізнес-розвідки як суб'єкт виступає недержавна організація (приватна фірма, комерційний банк, акціонерне товариство тощо.). При визначенні конкурентної бізнес-розвідки варто додати положення про необхідність дотримання існуючих правових норм, що відрізняє неї від шпигунства, де необхідні зведення можуть добуватися поза правовим полем. тому можна дати таке визначення конкурентної розвідки: "Конкурентною розвідкою називається діяльність недержавної організації по добуванню зведень про наявні і потенційні погрози її існуванню й інтересам за умови дотримання існуючих правових норм". Запропоноване визначення конкурентної розвідки по своєму змісті близько і до інших визначень, зокрема, приведеному в книзі А. Г. Шаваєва визначенню економічної розвідки, даному Генеральним комісаріатом Франції з планування: **"Економічна розвідка - це сукупність погоджених дій по видобуванню, інтерпретації, поширенню і захисту інформації, корисної для недержавних суб'єктів економіки, яка здобувається легально і при найкращих умовах у частині якості, термінів і витрат"**.

Конкурентна розвідка (КР) є могутнім інструментом дослідження ринку, і в даний час являє собою бурхливо розвивається дисципліну, що виникла на стику економіки, юриспруденції і спеціальних розвідувальних дисциплін. Відмінністю конкурентної розвідки від промислового

шпигунства є те, що КР здійснюється винятково в рамках існуючих державних законів, і свої результати одержує завдяки аналітичній обробці величезної кількості найрізноманітніших відкритих інформаційних матеріалів.

Раніше вже говорилося, що КР дає кращі результати, якщо вона організована у виді безперервного процесу.

По-перше, структура циклу розвідки вже припускає наявність процесу. При організації широкомасштабної системи розвідки у своїй компанії необхідно прагнути до розширення сфери діяльності за межі компанії і залученню до співробітництва як можна більшого числа людей.

По-друге, навіть якщо деякі дуже успішно працюючі компанії розглядають проведення КР як посадовий обов'язок особи з вищої адміністрації, система збору розвідувальної інформації іноді може розглядатися іншою частиною компанії як деякий вид "виконавчого шпигунського агентства". Забезпечуючи доступ до матеріалів конкурентної розвідки тільки для менеджерів самого вищого рівня, можна іноді "втратити" співробітників, що хотіли б одержувати матеріали КР і використовувати них у своїй роботі. Більш того, не допускаючи деяких службовців компанії до матеріалів КР, можна відбити в них полювання представляти в систему КР зібрані ними самостійно зведення.

Можна створити ефективну систему управління компанією, мати висококваліфікованих фахівців, володіти високим науково-технічним потенціалом, мати розгалужену збутову мережу, але все це виявиться не важливим, якщо керівник компанії не буде здатний виявляти зовнішні погрози і ризики, що здатні поставити компанію в складне становище. Для виявлення ризиків і створюються підрозділи КР. У багатьох великих компаніях такі підрозділи розміщуються в службі стратегічного планування, що підкоряється безпосередньо керівництву. Діяльність підрозділу КР стає найбільш ефективною, якщо її головне завдання полягає в інформаційній підтримці стратегічного планування компанії. В інших компаніях підрозділу КР можуть входити до складу кожного самостійного відділу, що знаходиться в підпорядкуванні першого віце-президента, або безпосередньо президента Компанії, що координують їхню діяльність.

Доцільно не розміщати КР у службі маркетингу, відділі продажів, науково-дослідному відділі й інших самостійних структурних підрозділах компанії, не зв'язаних між собою. У таких випадках досить складно здійснювати взаємодію і координацію роботи КР.

Зрештою, не так важливо, де розміщається підрозділ КР. Важливо, як організована координація її роботи і як циркулюють інформаційні потоки усередині компанії. В одних компаніях інформація циркулює по замкнутому контурі й у готовому виді представляється на нижній рівень, тобто доводиться до кожного співробітника (якому вона необхідна для виконання виробничих обов'язків), в інші - навпаки, інформація збирається на нижньому рівні, передається "наверх" (незамкнутий контур) і рідко доходить до кожного співробітника компанії. З досліджень по розробці концепції організації роботи КР, проведених, наприклад, фірмою *Learning Corporation*, випливає, що така організація (друга модель) доведення розвідувальних зведень до співробітників не йде на користь корпорації.

Для максимальної ефективності роботи підрозділ КР повинен мати досить високий статус у компанії, щоб співробітники відносилися до нього з повагою і бачили в ньому свого захисника і борця за інтереси компанії. Однак цей підрозділ повинний бути доступним кожному працюючій у компанії, а не виконувати задачі в інтересах якого-небудь одного відділу.

Аналітична інформація, підготовлена підрозділом КР, повинна бути закритою для всіх сторонніх, але доступною для кожного співробітника компанії (у частині, його що стосується).

Хоча основне призначення КР - підтримка прийняття управлінських рішень, сформована певним чином система КР може допомогти компанії вирішувати і багато інших задач, а саме:

- 1. Передбачення змін на ринку. Компанії, що фокусують зусилля своєї конкурентної розвідки на відстеженні змін на ринку, рідко попадають в халепу через події, що впливають на їхній бізнес. Навпаки, компанії, у яких така увага відсутня, можуть незабаром стати банкрутами.
- 2. Передбачення дій конкурентів.
- 3. Виявлення нових або потенційних конкурентів.
- 4. Вивчення успіхів і невдач конкурентів
- 5. Пошук і вивчення фірм, передбачуваних до покупки.
- 6. Вивчення нових технологій, продукції і процесів.
- 7. Моніторинг змін у політичній, законодавчій і регулюючій областях, що впливають на бізнес.
- 8. Відкриття нової справи. Конкурентна розвідка може не тільки допомогти прийняти рішення про нову діяльність, але і дозволить одержати найважливішу вихідну інформацію для його розвитку.
- 9. Відкритий погляд на свою діяльність. Багато компаній, особливо великі, мислять обмежено, не виходячи за межі власних рамок. Їхні методи роботи стають традиційними і застарілими;

Конкурентна розвідка представляє нові ідеї і концепції. Вона змушує сфокусувати свій погляд на зовнішньому світі і визначити місце своєї компанії в конкурентному середовищі.

10. Допомога в застосуванні новітніх інструментів управління. Деякі компанії мають ускладнення при запровадженні в дію і підтримці таких дорогих управлінських технологій як "комплексне управління якістю", "перехід на нову технологію" або "система задоволення клієнта". Одна з причин - відсутність необхідної інформації. Відповідно до проведеного в 1993 р. опитуванню менеджерів, що намагалися застосувати "комплексне управління якістю" у своїх компаніях, більшість з них указало, що саме відсутність необхідної інформації привелася до невдачі цих спроб. В основному їхні скарги відносилися до того, що автори дослідження з *Fuld & Company* називають "вузьким місцем внутрішньої інформації". Респонденти повідомляли, що не могли одержати корпоративну інформацію, тому що не знали, де її шукати. Якщо ж вони, зрештою, її знаходили, користуватися нею було вже пізно. Коротше кажучи, їхні компанії намагалися впровадити нову технологію управління, не маючи розвідувальної інфраструктури, тобто без системи конкурентної розвідки, і зазнали невдачі. Те ж можна сказати і про такий вирішальний для успіху корпорації інструмент управління, як "система задоволення клієнта". Тут зусилля були також даремними через відсутність інформації і розвідувальної інфраструктури. "Хворим" місцем російських промисловців також є невміння використовувати нові управлінські технології. Управління бізнесом вимагає впровадження так званих "корпоративних систем".

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.

Для збору розвідувальних даних використовуються самі різні методи. Багато хто з них не відрізняються особливою порядністю, однак усі вони є незмінно ефективними:

- о закупівля товарів конкурента;

- о незмінна присутність на ярмарках, виставках, конференціях тощо, при цьому збирається всьому доступному або залишена по недогляді документація й інформація, фотографується все, що можливо;
- о відвідування підприємств;
- о фінансування контрактів на виконання науково-дослідних робіт за рубежом з метою проникнення в деякі лабораторії;
- о відправлення на навчання за рубіж студентів і стажистів;
- о нескінченні безрезультатні переговори, у процесі яких постійно запитується додаткова інформація;
- о викрадення креслень і технічної інформації;
- о шпигунство і просто злодійство.

У світі бізнесу немає місця жалості і слабості, конкуренція - це прагнення знищити супротивника за будь-яку ціну, незважаючи на засоби. Це жорстока боротьба, де питання ставиться однозначно: або ти, або тебе пустять по світу голим. А тому розпалюються нові, тепер торговельні війни: нафтові, сталеві, автомобільні. Причому не тільки між трестами і корпораціями, але і між державами, що ревниво оберігають національну економіку.

Пріоритетними напрямками тут є:

- о макроекономічна розвідка - збір стратегічної інформації про глобальні процеси в економіках інших держав;
- о мікроекономічна розвідка - збір тактичної й оперативної інформації з тієї ж проблематики;
- о економічна контррозвідка - протидія спробам іноземних державних спецслужб і комерційних фірм добути торгово-економічні і технологічні секрети.

Цілі і задачі КР багато в чому близькі цілям і задачам класичної розвідки, чий аналітичні матеріали використовуються при формуванні і здійсненні державної політики або плануванні воєнних операцій, тільки масштаби розв'язуваних задач зовсім інші. Основна область застосування конкурентної розвідки - це ринок. Головною метою КР є систематичне відстеження відкритої інформації про конкурентів, аналіз отриманих даних і прийняття на їхній основі управлінських рішень. Створення конкурентної розвідки - це веління часу і єдиний спосіб вижити в гострій конкурентній боротьбі - така думка багатьох керівників корпорацій у США. Конкурентна розвідка дозволяє передбачати зміни на ринках, проводити прогноз дій конкурентів, виявляти нових або потенційних конкурентів, проводити моніторинг появи нових "вибухових" технологій і політичних ризиків.

Висновки конкурентної розвідки можуть використовуватися як для прийняття тактичних рішень, так і для вироблення стратегічних напрямків розвитку фірми або корпорації в цілому. Конкурентна розвідка широко використовує прийоми і методи стратегічного планування, що дозволяє одержувати комплексне представлення про ситуації на ринку й уточнювати позиції, на які компанія може на ньому претендувати. Чимало конкурентна розвідка черпає і з арсеналу засобів маркетологів, чий зусилля спрямовані головним чином на виявлення й аналіз споживчого попиту в тім або іншому сегменті ринку. Так що співробітники служби КР займаються, насамперед, збором зведень про конкурентне середовище і конкретних конкурентів (у тому числі і потенційних) і їхнім аналізом, моделюють подальше поведіння суперників на ринку. Конкурентна розвідка, подібно могутньому радарові, уловлює нові віяння в бізнесі, відслідковує можливості, що з'являються, і попереджає про небезпеки, що насуваються. Утім, деякі аспекти діяльності КР іноді спірні і викликають визначені дорікання з боку громадськості. Зокрема, іноді неоднозначно оцінюється робота конкурентної розвідки з погляду її відповідності етичним і юридичним нормам. Сумніву саме такого роду, що залишилися не розвіяними, стали каменем спотикання для ряду компаній, так і не зважилися на створення подібних служб.

Тим часом, використовуючи різні, часом не занадто коректні, методи збору інформації - від фронтального "прочісування" каналів Інтернету до нищпорення в сміттєвих кошиках своїх конкурентів, - аналітики служби накопичують дані практично по всім цікавим для керівництва корпорації питанням - від розробок суперниками нових видів продукції і рівня виробничих витрат на її виготовлення до особистісних характеристик і професійних якостей керівників компаній-конкурентів, а також мотивах прийняття ними тих або інших управлінських рішень. А вже часом навіть випадкова інформація може виявитися досить коштує.

При існуючій великій кількості інформації налагоджений потік її надходження являє собою аж ніяк не сама головна підмога в рішенні задач, що коштують перед конкурентною розвідкою. Зрештою, з розширенням мережі Інтернет і появою комп'ютерних баз даних інформація перетворилася в дешевий і цілком доступний покупцеві товар, і заради її одержання нема рації обтяжувати корпоративну структуру ще одним великим підрозділом. Задача конкурентної розвідки полягає головним чином у тім, щоб допомогти керівництву компанії витягти з цього рясного інформаційного потоку лише необхідні для прийняття рішень дані. "Ми живемо вже не в століття інформації, - стверджує Л. Каханер, автор книги "Конкурентна розвідка", - Ми живемо в столітті розвідки".

Розвідувальна і контр-розвідувальна діяльність є однією з різновидів інформаційної роботи, основний принцип якої - чіткий поділ понять: дані (зведення), інформація і знання.

Дані засновані на фактах. Це може бути статистика, уривки інформації по персоналіях господарюючих суб'єктів, тобто 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, навпроти, являє собою якусь сукупність даних, що були відібрані, оброблені і проаналізовані, після чого їхній можна використовувати для подальших дій.

Синтезовані рішення і рекомендації являють собою кінцевий інформаційний продукт - знання. Особі, що приймає рішення, потрібні саме інформація і знання, а не просто дані.

Розвідувальна і контр-розвідувальна діяльність здійснюється безупинно, тому що інформація, який би вона ні була достовірної, на сучасний момент, згодом утрачає свою цінність, і тому її необхідно періодично пере-перевіряти й актуалізувати.

Оперативна інформація втрачає цінність приблизно по 10% у день (наприклад, у випадках попередження вимагання, короткострокового кредитування, пропозиції придбати партію товару в термін до 1 місяця). Інформація тактичного характеру (зведення про великих клієнтів і торговельних партнерів, злочинних угрупованнях тощо) утрачає цінність приблизно по 10% на місяць. Стратегічна інформація про незмінні об'єкти (промислова інфраструктура, природні ресурси) утрачає цінність приблизно по 15% на рік. Цінність інформації може зменшуватися згодом у зв'язку зі зміною обстановки або в зв'язку зі змінами, унаслідок яких інформація не може бути упевнено використана.

Тому у вихідних інформаційних і аналітичних документах в обов'язковому порядку необхідно враховувати і вказувати часовий інтервал, протягом якого дійсні ті або інші оцінки.

Бенчмаркінг зв'язаний з низкою правових і етичних проблем. Узагалі всю конкурентну розвідку хвилюють етичні й правові колізії. Суспільство дотепер часто вважає конкурентну розвідку непристойною справою, породженням "брудного шпигунського ремесла".